

Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale  
de la Communauté Française  
Rue Saint-Brice, 53,  
7500 Tournai  
Enseignement Supérieur Paramédical  
Cadres en soins de santé

**Un cadre, une équipe, des performances : la cohésion est-elle le lien ?**

Présenté par Charlier Gaël  
En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année scolaire 2013-2014



Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale  
de la Communauté Française  
Rue Saint-Brice, 53,  
7500 Tournai  
Enseignement Supérieur Paramédical  
Cadres en soins de santé

**Un cadre, une équipe, des performances : la cohésion est-elle le lien ?**

Présenté par Charlier Gaël  
En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année scolaire 2013-2014

## REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail et sans qui je ne serais pas parvenu à assumer une tâche parfois lourde, notamment mes condisciples dont les critiques m'ont été précieuses.

Ma reconnaissance va aux membres du corps professoral qui par leur savoir, leur disponibilité et leur compréhension m'ont permis d'avancer et d'approfondir mes connaissances, et plus particulièrement à M. Patrick Vantomme qui, par son exigence méthodologique, ses questionnements, les pistes suggérées, m'a permis d'aller jusqu'au bout de ma réflexion.

Je remercie également M. Tony Staelens, mon supérieur direct, qui, en m'accordant ses conseils avisés sur mon travail et son aide précieuse dans ma fonction actuelle aux Marronniers, m'a apporté un soutien efficace.

Je remercie aussi les membres de ma famille qui par leur compréhension, leur patience et leur aide ponctuelle m'ont donné le coup de pouce nécessaire à poursuivre mes recherches. Merci à mes parents pour la correction vigilante et pointilleuse de mes écrits depuis le début de mes travaux il y a quatre ans.

Mille excuses à ma compagne et à ma fille pour les avoir négligées pendant tout ce temps accordé à mes études, avec l'espoir de leur revenir plus riche d'une expérience difficile mais par là même exceptionnelle.

## Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Lumière, s'il vous plaît ! Voilà un étudiant qui, dès les premiers mots, de son *abstract* place le nom de sa promotion. Performance ! Il en sera question et sera aussi en question lors de la présentation. Attention, nous allons *per-former* !

Comme dans *peroxyde*, la particule *per-* désigne en chimie la plus grande quantité de l'élément électronégatif. Dans le champ (*sic*) qui nous et vous intéresse ici, qui peut être cet élément ? Est-ce l'équipe ? Est-ce le cadre ? Précisons seulement que l'électronégativité est la capacité d'un atome d'attirer les électrons offrant ainsi une configuration stable. Nous aurions pu écrire une cohérence.

La cohérence s'avère être le résultat d'un processus dénommé cohésion. Après la chimie, c'est la physique qui définit la cohésion comme une force. Avec l'un comme l'autre, la lecture peut se faire dans les deux sens. Qui est placé entre ? Qui est placé ou se place entre performances et cohésion, entre pluriel et singulier, entre collectif et individus ? Qui ? Prière de ne pas rater le coche !

Après la chimie physique, l'éducation physique et sportive nous invite à filer la métaphore du *coach*, anglicisme bien francophone. A considérer que le cadre est coach, et le coche était un moyen de déplacement, le travail nécessite force et endurance, souplesse autant que résistance.

Mais le cadre de proximité, est-il le coach qui reste sur la touche ? N'est-il pas plutôt le capitaine d'équipe sur le terrain ? Ne peut-il pas être le soigneur aussi ? Ne peut-il être encore le supporter voire le spectateur des performances de son équipe ? Où est-il ?

Une ou plusieurs réponses vous sont ici proposées, après un travail de fond ... Pour rester en forme, il s'est lancé, tel un Hercule, dans un dodécathlon ! Il a voulu faire le tour du stade, des stades ! Il aspire à inspirer confiance et cohésion afin d'expirer performances, les siennes et celles des autres.

Bonne lecture en compagnie de Gaël, un *Mehr Licht*.

**PATRICK**

## TABLE DES MATIERES

<b>PREAMBULE</b>	
<b>INTRODUCTION</b> _____	1
<b>CHAPITRE I : LA PERFORMANCE</b> _____	2
1 Introduction_____	2
2 La performance ou des performances ?_____	4
2.1 Quels sont les différents sens de performance ?_____	4
2.2 La performance dans d'autres champs_____	5
3 Efficience et efficacité sont-ils synonymes ? _____	6
3.1 Introduction_____	6
3.2 Comment définir le terme efficacité ?_____	6
3.3 Quelle est la différence entre efficacité et efficience ?_____	7
3.4 Conclusion_____	9
4 Le résultat financier est-il le seul critère de performance ? _____	10
4.1 Introduction_____	10
4.2 La performance globale : Un concept à plusieurs dimensions_____	11
4.2.1 Quelle est la dimension financière de la performance ?_____	11
4.2.2 Que signifie la performance sociale ?_____	11
4.2.3 Existe-t-il une performance organisationnelle ?_____	12
4.2.4 Qu'entendons-nous par performance économique ?_____	12
4.2.5 Devons-nous tenir compte d'une performance environnementale ?_____	13
4.3 La performance hospitalière présente-t-elle des dimensions spécifiques ?_____	14
4.4 Conclusion_____	16
5 Pouvons-nous évaluer la performance et comment ?_____	17
5.1 Introduction_____	17
5.2 Qu'est-ce qu'un indicateur ?_____	17
5.3 Qu'est-ce qu'un ensemble d'indicateurs ?_____	19
5.4 Quels sont les critères de mesure de la performance globale ?_____	20

5.4.1 Introduction_____	20
5.4.2 Quels sont les indicateurs de la performance financière ?_____	20
5.4.3 Quels sont les indicateurs de la performance sociale ?_____	20
5.4.4 Quels sont les indicateurs de la performance organisationnelle ?_____	21
5.4.5 Quels sont les indicateurs de la performance économique ?_____	21
5.4.6 Quels sont les indicateurs de la performance environnementale ?_____	21
5.5 Comment évaluer la performance hospitalière ?_____	22
5.6 Conclusion_____	23
6. Quels sont les facteurs de performance ?_____	25
6.1 Introduction_____	25
6.2 Du micro vers le macro_____	25
6.3 Conclusion_____	28
7 Performances individuelles ou collectives ?_____	29
7.1 Introduction_____	29
7.2 Pouvons-nous ignorer la performance individuelle ?_____	29
7.3 La performance collective est-elle la clé de la réussite ?_____	31
7.4 Conclusion_____	31
8 Conclusion_____	32
<b>CHAPITRE II : ROLE DU CADRE ENTRE PERFORMANCE ET COHESION_____</b>	<b>33</b>
1 Introduction_____	33
2 Pouvons-nous confondre autorité et pouvoir ?_____	34
3 Quels sont les différents types de leaders ? _____	36
4 De quels moyens dispose le cadre pour atteindre la performance ?_____	38
4.1 Dispose-t-il d'une quelconque influence ?_____	38
4.1.1 Introduction_____	38
4.1.2 Influence ou manipulation ?_____	38
4.1.3 Influencer est-ce toujours manipuler ?_____	40
4.1.4 Conclusion_____	42

4.2 Comment parvenir à inspirer et faire confiance ?_____	43
4.2.1 Introduction_____	43
4.2.2 Pourquoi et comment inspirer confiance ?_____	43
4.2.3 Apprendre à avoir confiance_____	44
4.2.4 Conclusion_____	45
4.3 Comment établir et maintenir la communication ?_____	46
4.3.1 Introduction_____	46
4.3.2 Comment faire passer le message ?_____	46
4.3.3 Conclusion_____	48
4.4 Comment provoquer en permanence la motivation ?_____	48
4.4.1 Introduction_____	48
4.4.2 Qu'est-ce que la motivation en général ?_____	49
4.4.3 Existe-t-il une compétence du cadre dans la motivation de l'équipe ?_____	50
4.4.4 Conclusion_____	52
4.5 Pourquoi apprendre à gérer les conflits ?_____	52
4.5.1 Introduction_____	52
4.5.2 Qu'est ce qu'un conflit ?_____	53
4.5.3 Comment apprécier les degrés d'un conflit ?_____	54
4.5.4 Comment gérer les conflits ?_____	55
5. Quel est le rôle du cadre ?_____	56
5.1 Comment appréhender le rôle du cadre de manière générale ?_____	56
5.1.1 Introduction_____	56
5.1.2 Comment les auteurs analysent-ils le rôle du cadre ?_____	56
5.2 Quel est le rôle du cadre de santé ?_____	60
5.2.1 Pourquoi le cadre a-t-il un rôle charnière ?_____	60
5.2.2 Quelles sont les particularités des rôles du cadre de santé ?_____	61
5.2.3 Quelles sont les compétences du cadre de santé ?_____	65
5.2.4 Conclusion_____	66
6 Conclusion_____	67



<b>CHAPITRE III : LA COHÉSION</b>	68
1 Introduction	68
2 Qu'est-ce qu'un groupe ?	69
3 Qu'est-ce qu'une équipe ?	71
3.1 Introduction	71
3.2 Esprit d'équipe : l'équipe a de l'esprit	72
3.3 Conclusion	74
4 Qu'est-ce que l'unité ?	75
4.1 Introduction	75
4.2 L'un et le tout	75
4.2.1 Terme simple pour vaste domaine	75
4.2.2 Unie et hétérogène ?	76
4.2.3 Un tout indivisible ?	77
4.3 Conclusion	78
5 Comment obtenir la cohésion dans l'unité ?	79
5.1 Pouvons-nous retenir une seule définition de la cohésion ?	79
5.2 Quels sont les facteurs de cohésion ?	82
5.3 Quels sont les facteurs défavorables à la cohésion ?	87
5.4 Comment se manifeste la cohésion dans les autres champs ?	88
5.5 Quelles sont les conséquences positives de la cohésion ?	92
6 L'union fait-elle la force ?	94
6.1 Introduction	94
6.2 Pourquoi ne faut-il pas sous-estimer les aspects favorables d'un conflit ?	94
6.3 Existe-t-il des aspects négatifs à la cohésion ?	95
7 Performance et cohésion : une relation à double flux ?	100
8 Conclusion	103

<b>CONCLUSIONS</b> _____	104
<b>QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DE CETTE ETUDE ?</b> _____	106
1 Introduction_____	106
2 Quelles sont les perspectives conceptuelles et opérationnelles ?_____	107
3 Quelles sont les perspectives personnelles ?_____	112

## **ANNEXES**

## **BIBLIOGRAPHIE**



## **PREAMBULE**

De quels facteurs dépendent les performances d'une équipe ? De la cohésion de ses membres ? De la cohérence dont ils font preuve dans leur tâche ? La cohésion, qu'elle soit sociale ou opératoire, peut-elle avoir au contraire un effet négatif sur cette performance nécessaire à la survie de toute entreprise ? Quels sont les autres facteurs importants qui peuvent entrer en jeu ?

Nous allons nous efforcer, au travers de cette étude, de comprendre une problématique assez courante lorsque le travail s'effectue en équipe. Il s'agira alors de soulever un questionnement, trouver des pistes à suivre et peut-être créer une connaissance utile à toute la profession. Cette problématique, qui reprend tout un ensemble de difficultés récurrentes et néfastes à la performance d'une équipe, permet de se poser des questions et de douter du bienfondé de l'organisation présente. Ce qui implique une autre réflexion : le cadre peut-il influencer sur celles-ci ?

Telle est la problématique sur laquelle nous avons l'intention de nous pencher au cours de ce travail, étant donné que la performance d'une équipe, sur laquelle nous nous attarderons également, est l'objectif essentiel dans une unité de soins, comme dans tout autre établissement. Il a toujours semblé évident, suite aux stages et passages dans divers services de soins infirmiers, qu'une équipe soudée, dont les membres communiquent facilement entre eux, et qui s'entendent bien, était beaucoup plus productive, efficace, et fournissait un travail de meilleure qualité. Mais est-ce réellement le cas, ou simplement une utopie ? Il semblerait par expérience personnelle étayée par celle de nombreux auteurs qu'il en soit bien ainsi, et qu'une équipe efficiente soit une équipe motivée, qui aime ce qu'elle fait, et qui travaille en cohésion. Bien sûr, nous avons tendance à voir en priorité ce qui nous donne raison et la multiplicité des exemples vécus et des conclusions de nombreuses études finit à tort par faire foi. Nous rapportons plus facilement ce que nous voyons à notre propre cas et aux questions qui nous préoccupent, ce qui nous fait peut-être occulter des preuves d'autres cas de figure, essentielles d'ailleurs, que nous allons approfondir.

Une expérience professionnelle personnelle récente nous a d'ailleurs montré que la cohésion peut être détournée à l'avantage de certains et au détriment d'autres membres, voire du « chef » lui-même ; nous parlerons par exemple du bouc émissaire<sup>1</sup> Il sera donc nécessaire de décortiquer la notion afin de la travailler sous divers aspects pour en extirper le positif et éviter les dérapages nuisibles à n'importe quelle unité de soins ou équipe.

---

<sup>1</sup> Expression tirée d'un texte religieux : un prêtre, en apposant ses mains sur le dos d'un bouc, l'a symboliquement chargé de tous les péchés d'Israël et l'a chassé à travers le désert en direction d'Azazel.

## INTRODUCTION

Au travers de cette réflexion, nous tenterons d'expliciter les notions importantes, c'est-à-dire de donner des clés de compréhension pour convaincre le lecteur, plutôt que lui expliquer simplement en donnant la cause à son effet. Chacun des chapitres principaux sera consacré à une de ces notions primordiales.

La première sera le terme de performance, qui est l'objectif d'une équipe, même d'une équipe de soins. Nous devrions même dire des performances car le terme s'emploie souvent au pluriel.

Dans un deuxième temps, nous nous attarderons sur le rôle charnière que joue le cadre autour de cette problématique. Ce second chapitre, agencé au milieu du développement, sera placé en intermédiaire entre la notion de performance et de cohésion, tel le cadre entre sa direction et ses subordonnés.

Troisièmement, nous étudierons le terme cohésion, que l'on peut considérer comme l'unité, qui est le début et la fin, l'élément simple et le tout à la fois. Nous verrons comment cette notion est à la fois essentielle et redoutable ; un des piliers pour soutenir l'objectif difficile de la performance optimale, mais un pilier de sable si elle est mal utilisée.

Nous étudierons plus brièvement les autres piliers de l'édifice complexe et fragile qu'est l'unité de soins, et même l'établissement ; à savoir l'efficacité de l'équipe, et l'influence du « chef » qui est importante, même si celui-ci, représentant l'institution doit se tenir en retrait du groupe, et qui est la colonne centrale, celle sans qui les autres seraient inefficaces.

La sémantique de la langue française étant très large, chaque concept commencera par ses représentations sociales dominantes, son sens général, puis sera affiné progressivement afin que nous nous fassions une idée claire du sens dans lequel il va être employé. Pour cela, nous nous efforcerons de construire chaque concept progressivement selon un procédé de discussion élaboré, c'est-à-dire en mettant en doute notre première vision du terme par une antithèse postulant que peut-être nous avons tort dans notre approche, et où nous prendrons le contrepied du sens premier afin de le nuancer et le cerner au plus près.

### 1 Introduction

Dans notre unité, nous voulons toujours plus d'efficacité, plus d'efficience et donc plus de performances. Bien sûr, de nombreux facteurs, sur lesquels nous nous pencherons, comme la cohésion, le leadership ou la clarté des missions de l'équipe, entrent en jeu. Le tout est de savoir ce que nous entendons par la performance d'une équipe ; car, au point de vue sportif, par exemple, une performance est un résultat chiffré, que ce soit en secondes, en mètres ou en points.

Pour une entreprise aussi, où le résultat se compte en marchandise vendue et donc surtout en euros ou en dollars. Même pour un établissement hospitalier, le résultat chiffré est important : nombre de patients, de personnels, de résultat financier... Les chiffres ne sont-ils pas le nerf de la guerre de toute entreprise, sa finalité ? Ne parle-t-on pas de performance optimale quand il s'agit d'un appareil ou d'un matériel ? De rapport qualité / prix ? De matériel performant ? D'ailleurs, la définition du Larousse parle de « *résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule* ». Or, un résultat, comme un rapport, est un terme d'abord mathématique, pensons au mot ratio, qui est un coefficient ou un rapport, et à un nombre rationnel également.

Parallèlement, la définition du psychiatre André Bourguignon<sup>2</sup> est moins ambitieuse et s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « *est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs* » ; définition confirmée par le Québécois Jean-Paul Laberge<sup>3</sup>, consultant en management : « *La performance est le résultat obtenu par rapport aux objectifs fixés et aux attentes des parties prenantes* ».

Pour nous, professionnels de santé, il s'agit aussi d'avoir un résultat optimal<sup>4</sup>, c'est-à-dire le meilleur, le plus favorable d'après le contexte donné, au point de vue qualitatif bien sûr mais aussi quantitatif, et cela n'est pas facile à obtenir. En effet, la performance globale est un concept multidimensionnel qui ne compte pas moins de cinq dimensions que nous aborderons, ce qui ne facilite pas le travail !

Dans la performance d'une équipe, il faut voir essentiellement deux choses : son évaluation et son amélioration. Son évaluation est indispensable puisque chacun est complémentaire pour atteindre un but commun. Le résultat, positif ou négatif, ne peut être que collectif. Pour parvenir à l'évaluer,

---

2 Bourguignon A., « *Peut-on définir la performance?* », Revue Française de Comptabilité, 1995, n°269, juillet-août, p.61-66.

3 Laberge J-P., <https://sites.google.com/site/barometregestionorganisation/>

4 Au sens de Pareto V., économiste italien, un optimum est un état de la société dans lequel on ne peut pas améliorer le bien-être d'un individu sans détériorer celui d'un autre.

nous verrons qu'il existe de nombreux indicateurs, notamment les indicateurs de processus, qui renseignent sur les pratiques professionnelles.

Quant à l'amélioration de la performance collective, il nous semble qu'au préalable il faut cibler l'amélioration des performances individuelles et ensuite faire en sorte que les personnels les allient de façon optimale. Le cadre aidera à ajouter au groupe ce plus qui va au-delà de la somme des individus.

## 2 La performance ou des performances ?

### 2.1 Quels sont les différents sens de performance ?

Si nous nous penchons sur l'étymologie du mot performance, toujours selon André Bourguignon, « *Le mot performance dans son acception française du 19ème siècle dérive du mot anglais performance -de la fin du 15ème siècle- qui désignait la réalisation, l'accomplissement, l'exécution. Mais cette définition anglaise est empruntée au moyen français « parformance » qui provient du 13ème siècle et qui signifiait accomplir, exécuter* », donc la simple réussite du but poursuivi. *Parformer* ou *parfourmer* signifiait achever avec une idée de réussir. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action : la réussite mais pas forcément l'exploit.

Contrairement à son sens français, la performance en anglais « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* ». En outre, le mot anglais était utilisé dans la langue du turf pour indiquer le tableau des épreuves ; il est donc bien emprunté au sport, et c'est un terme ambigu, puisqu'il se rapporte en premier lieu au succès, à la réussite, et s'étend à l'exploit, ce qui n'est pas vraiment la même chose. Nous verrons un peu plus loin que ce sens s'est donc élargi à la meilleure façon de réussir et non pas seulement à l'exécution du travail prévu.

Jean-Paul Laberge, ajoute : « *Or pour atteindre ce résultat, il est important d'être efficace et efficient : faire les bonnes choses, de la bonne façon, au bon moment, à la bonne vitesse* ». Beaucoup de notions sont donc impliquées qu'il nous faudra expliciter. En effet, retrouve dans cette définition les notions de savoir-faire, de célérité, de coût, d'opportunité, d'efficacité, d'objectifs, qui méritent toutes d'être développées. Il est vrai qu'en règle générale, le résultat positif en matière de rentabilité est pratiquement synonyme de performance. Aucune structure ne peut perdurer si ses moyens sont insuffisants. Elle peut vivoter, se maintenir quelques temps, mais finira par couler, quelle que soit la qualité du travail fourni.



## 2.2 La performance dans d'autres champs

Dans le domaine du sport, la performance est aussi de gagner, mais surtout de gagner le match ou la partie, le gain est un peu différent, mais aussi important et, surtout, plus visible de l'extérieur. La population est premier témoin des résultats qui sont publics. Bien sûr, la partie gagnée entraîne un apport financier plus important pour le sportif et le club, mais ce n'est pas toujours le cas, et seulement dans le cadre du sport professionnel. Nombre d'amateurs, et pratiquants de sports moins connus, n'ont que la réussite comme récompense. Donc, dans le sport, performance égale jeu gagné, et, accessoirement, exploit physique entraînant ce résultat positif. Le gain financier des protagonistes est rarement évoqué, surtout devant le public. D'autant que les sommes astronomiques touchées par certains sportifs ont mauvaise presse !

Dans l'entreprise, au contraire, le gain est essentiellement financier : il est donc nécessaire qu'une équipe s'en tienne à des données de base impératives, telles que la rapidité, les horaires, les économies de matériel, afin d'induire une réduction des coûts. « *Comme nos moyens sont toujours limités, il s'agit de faire mieux que la moyenne, mieux que la concurrence, avec les ressources dont on dispose* » affirme le Directeur de Productik, entreprise du secteur industriel ; en ajoutant ainsi la notion de concurrence qui existe même dans le domaine de la santé, et la notion de relativité entre les moyens à disposition et les résultats obtenus.

En politique, la performance d'un parti est de gagner les élections avec le plus de voix possible, bien entendu, et le calcul est vite fait pour évaluer mais surtout, une fois les élections gagnées, le but, la réussite d'un gouvernement seraient d'obtenir une amélioration des conditions de vie pour la population et le pays. Ceci est beaucoup plus compliqué dans la mesure où l'amélioration pour les uns n'amène pas forcément du positif pour les autres. Cette ambiguïté entraîne une balance perpétuelle au sommet de l'Etat et une alternance constante. Dans ce cas les résultats chiffrés sont parlants, ils se calculent en termes de nombre de chômeurs, de taux d'inflation, de hausse de la bourse etc. Mais même ces résultats sont interprétés subjectivement selon que les citoyens soient d'une tranche ou l'autre de la population.

Le gain financier est tout de même le critère de performance le plus utilisé, même si l'importance des autres gains est reconnue, qu'ils soient économiques, sociaux, écologiques, culturels.

### 3 Efficience et efficacité sont-ils synonymes ?

#### 3.1 Introduction

Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. Pour la plupart des sources, la notion de performance se définit par rapport aux trois éléments suivants: les objectifs, les ressources et les résultats. Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments : la pertinence entre les ressources et les objectifs, l'efficacité entre les résultats et les objectifs et l'efficience entre les résultats et les ressources, appelées aussi moyens par certains auteurs. Nous retrouvons ces paramètres dans le schéma suivant :



Les composantes de la performance

#### 3.2 Comment définir le terme efficacité<sup>5</sup> ?

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

Selon Isabelle Calme, Docteur en Sciences de gestion et Maître de conférences en Sciences de gestion, l'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise.

Pour Philippe Camus, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et agrégé de sciences physiques et directeur général délégué du groupe Lagardère, une action est efficace si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée.

---

<sup>5</sup> [http://www.memoireonline.com/01/12/5031/m\\_L-impact-du-controle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas25.html](http://www.memoireonline.com/01/12/5031/m_L-impact-du-controle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas25.html)

Et pour Allain Mikol, auteur et Professeur au département Comptabilité Gestion Audit du campus Paris d'ESCP Europe<sup>6</sup>, l'efficacité d'une entreprise a longtemps été perçue comme un concept unidimensionnel et mesurée par un seul indicateur, celui financier : chiffre d'affaires, profit, rentabilité.

Nous nous apercevons au travers de ces quelques définitions que le terme efficacité se résume essentiellement à l'atteinte d'un but poursuivi. C'est pourquoi une entreprise qui cherche uniquement l'efficacité mettra en place tous les moyens possibles afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Et cela, quel que soit le niveau des coûts engagés ou les ressources utilisées. La mesure de l'efficacité d'une entreprise n'est autre que sa façon d'atteindre ses objectifs.

Pour être évalués, les résultats atteints seront alors comparés aux résultats souhaités ou à des résultats étalons.

### 3.3 Quelle est la différence entre efficacité et efficience ?

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. L'efficience est issue du mot « *efficiency* » et ne doit pas se confondre avec l'efficacité qui vient du terme « *effectiveness* ». L'efficience mesure un résultat au regard des ressources consommées, alors que l'efficacité est une mesure de résultat, d'atteinte d'un objectif. Être efficace, c'est utiliser de manière optimale les ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières<sup>7</sup>.

Pour Jean Bernard Ducrou, « *l'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés, l'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés)* »<sup>8</sup>.

Pour Isabelle Calme, déjà citée ci-dessus, l'efficience est définie comme « *la consommation de ressources pour atteindre l'objectif de façon optimale* ».

---

6 ESCP Europe est une Ecole de management de haut niveau à l'échelle internationale et une institution européenne d'envergure, qui a été fondée à Paris en 1819 et qui est considérée comme la plus ancienne école de commerce au monde.

7 <http://gestionsetif.skyrock.com/1393073255-Definition-de-l-efficacite-et-de-l-efficience.html>

8 Ducrou J-B., Hachette Technique, 2008.

Pour Philippe Camus, déjà cité également, l'efficacité implique aussi la notion de rendement<sup>9</sup>. Il faut être efficace en combinant au mieux les moyens alloués.

Il semblerait donc que l'efficacité tienne compte de la façon dont les ressources disponibles sont utilisées. Elle compare les résultats, prévus ou réalisés, aux moyens, prévus ou réalisés. Il s'agit là d'une notion relative qui sous-entend une comparaison. Prenons l'exemple du médicament : le médicament efficace est celui qui guérit, et le médicament efficient sera celui qui parvient au même résultat mais plus rapidement et à un coût moindre.

L'hôpital, ainsi que toute autre entreprise, ne vise donc pas uniquement l'atteinte de ses objectifs mais aussi l'atteinte de ceux-ci aux moindres coûts, c'est à dire en dépensant le moins de ressources possibles. L'efficacité permet de répondre à des questions telles que « est-ce que les résultats sont suffisants compte-tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ». Efficacité et efficacité sont donc nécessaires pour obtenir la performance. « *Une entreprise est performante si, et seulement si, elle est efficace et efficiente, dans le premier cas si elle atteint ses objectifs, dans le deuxième cas si elle utilise les moyens adéquats au moindre coût* »<sup>10</sup> affirme Philippe Lorino.

L'utilisation minimum des ressources par l'entreprise dans le but d'atteindre ses objectifs sera le signe d'une entreprise performante et qui applique une gestion appropriée. Pour ce faire, il existe le contrôle de gestion qui est un service qui s'occupe des activités d'une entreprise. Il permet à cette dernière d'atteindre ses objectifs de façon efficiente et efficace. Son utilisation constitue un outil de base assurant l'efficacité, l'efficacité ainsi que la rentabilité<sup>11</sup> de l'entreprise. Il influe sur la gestion des différents niveaux de l'entreprise et permet à cette dernière de surveiller et de maîtriser son évolution. Sa contribution sur la gestion des différentes fonctions de l'organisation constitue une ligne directrice que l'entreprise devrait suivre pour pouvoir réaliser ses objectifs. Il faut signaler ainsi que la rentabilité constitue également l'un des objectifs fondamentaux d'une entreprise.

Nous pouvons ajouter également que les patients ou les clients ne verront que l'efficacité. Par conséquent, l'efficacité sera, outre d'obtenir le résultat escompté, de faire apparaître le moins de défauts ou d'erreurs visibles pour le patient. L'efficacité du processus pour obtenir

---

9 Rapport entre le résultat obtenu et le nombre d'outils nécessaires à son efficacité

10 Lorino Ph., *Contrôle de gestion et pilotage* p.18 et *Méthodes et pratiques de la performance*, Ed. d'Organisation, 1997, 2ème édition 2001.

11 La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une entreprise et les ressources qu'elle a mobilisées pour les obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises.

le résultat qu'il espère n'est pas du tout son problème. Par contre, l'efficacité du processus est bel et bien le problème de l'établissement, car il a un budget à respecter, du personnel à employer judicieusement, du matériel à renouveler pour être à la pointe de la technologie, et donc de limiter le gaspillage interne. Ceci est également le problème du cadre, dont le rôle est aussi de faire fonctionner son unité dans le sens de la politique de l'établissement et de son intérêt ! Ce « chef » qui lui aussi se dédouble, devient manager, tient plusieurs rôles, change de casquette, comme le langage courant le dit aujourd'hui et comme nous le verrons plus loin.

### 3.4 Conclusion

Au final, comme nous l'avons vu plus haut, la performance ne peut être qu'une analyse comparative de plusieurs résultats, car elle n'existe que par rapport à un référentiel. Plus simplement pour nous, pour qu'il y ait performance il faut que les objectifs soient atteints, et cela implique qu'ils aient été bien définis au départ. En effet, la performance ne sera pas satisfaisante tant que les ressources humaines ne seront pas mobilisées autour des objectifs spécifiques. Tous les collaborateurs doivent être complètement informés de la stratégie générale pour participer efficacement à sa réalisation, cela fait partie de la communication, un autre des rouages importants participant du résultat final. Ce que nous devons retenir, c'est qu'ici entre en jeu la notion d'efficacité, l'objectif ayant été préalablement défini comme souligné plus haut, et le résultat mesuré d'après des indicateurs. Et, mieux encore la notion d'efficience, puisqu'elle met en rapport les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre, qui repositionneront la performance à une place plus juste.

Et comme chaque élément en induit un suivant, nous pouvons introduire également la notion de pertinence qui permettra de se poser les bonnes questions par rapport à l'exactitude et la fiabilité des résultats obtenus.

## 4 Le résultat financier est-il le seul critère de performance ?

### 4.1 Introduction

Dans la plupart des cas, lorsqu'on parle de performance, dans le sens courant comme en entreprise, le sens commun veut qu'on pense résultat financier ; comme la majorité dit groupe en pensant équipe, ou efficacité en pensant efficience. En effet, la performance a longtemps été réduite à sa seule dimension financière et consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires afin de préserver la pérennité de l'entreprise. Dans cette vision à court terme, « *l'entreprise était considérée comme une chose, une propriété, un paquet d'actions dont il s'agissait de maximiser la valeur* »<sup>12</sup>. Mais depuis quelques années, nous sommes passés d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales. Le Directeur de Productik, qui a établi un tableau de bord des performances, dit que l'on « *mesure souvent la performance à des chiffres, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre, mais c'est une notion plus globale. La performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats chiffrés... Au fond la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative* ». La relativité de la performance est citée dans tous les ouvrages, à savoir qu'elle n'est pas forcément un exploit mais l'atteinte d'un objectif qui peut sembler minime mais d'une importance capitale pour l'entreprise. Arriver à un résultat inespéré est déjà une performance, même si le résultat en question est une note à peine moyenne pour une classe d'étudiants ou un déficit juste recouvert pour une entreprise. Ce nouveau modèle de capitalisme considère l'entreprise comme une institution investie de responsabilités sociales et donc poursuivant des finalités multiples. L'entreprise ainsi conçue vise à concilier les intérêts d'autres acteurs, appelés parties prenantes. Il s'agit des salariés, des associations, des ONG<sup>13</sup>, des syndicats, des clients et des fournisseurs par exemple.

Dès lors, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles fonctionnent. Ainsi, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre les autres parties prenantes citées ci-dessus. Ces nouveaux acteurs demandent à être entendus et cette

---

12 Albert M., « *Une nouvelle économie sociale de marché ? Quels modèles d'entreprise pour un développement durable ?* », « in » *Futuribles*, n°287, juin 2003, pp.5-21.

13 ONG = organisation non gouvernementale. Elle est une organisation d'intérêts publics qui ne relève ni de l'État, ni d'une institution internationale.

écoute devient une cible vitale pour la performance et la viabilité des entreprises. Ce modèle valorise la réussite collective, le consensus et le souci du long terme.

La performance d'une entreprise ne peut donc plus se juger selon la seule perspective financière. Elle inclut, en dehors de la dimension financière, des dimensions sociales, économiques, environnementales et organisationnelles, qui montrent comment elles se comportent en somme. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

## 4.2 La performance globale : un concept à plusieurs dimensions

### 4.2.1 Quelle est la dimension financière de la performance ?

La dimension financière a longtemps été la dimension dominante dans la mesure de la performance. Elle se rapporte à l'échange des ressources qu'emploie l'entreprise ; il s'agit donc d'évaluer la qualité et la quantité des ressources acquises et épargnées, nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ; c'est la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance financière peut aussi provenir d'une analyse du compte du résultat<sup>14</sup>, qui est un des indicateurs utilisés. En effet, le bénéfice net, ou la perte nette, est une mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'en apprécier la performance.

Les critères principaux de l'évaluation de la performance financière sont donc la productivité, la rentabilité, le chiffre d'affaire et le profit par exemple.

### 4.2.2 Que signifie la performance sociale<sup>15</sup> ?

Mais tout ceci importe peu aux consommateurs ou autres partenaires qui s'intéressent plutôt à la performance sociale. Il existe deux groupes de performance sociale. Nous distinguons d'une part la performance sociale externe, appelée aussi performance sociétale, afin de souligner la capacité de l'entreprise à se comporter en citoyenne. Elle désigne les efforts des dirigeants de l'entreprise pour apporter une certaine

---

14 Marmuse C., *Politique Générale – Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica, Paris, 1996.

15 Picard D., « *Représentation de la performance sociale interne* », Université Paris 9 Dauphine-CEPRA.

satisfaction à des interlocuteurs/partenaires externes comme les consommateurs, les fournisseurs, les citoyens, les pouvoirs publics et leaders d'opinion entre autres.

D'autre part, la performance sociale interne fait plutôt référence à la prise en compte, par les dirigeants de l'entreprise, des intérêts des personnels. Il s'agit essentiellement de la performance humaine, d'une part, et du contentement des personnes, d'autre part, liés aux conditions de travail, aux salaires et à la satisfaction de besoins par exemple. En effet, les personnels eux-mêmes font partie intégrante de la performance puisqu'ils doivent être individuellement performants. Pour ce faire, le cadre peut inclure dans ses objectifs : les formations, la reconnaissance et l'amélioration de l'ambiance entre autres ; tout ceci étant lié au bien-être du personnel.

#### 4.2.3 Existe-t-il une performance organisationnelle ?

L'efficience devra se retrouver également dans l'organisation d'un établissement, partie très importante incombant aux dirigeants pour gérer l'ensemble de leur équipe et du service.

Christian Marmuse, professeur à l'Ecole Supérieure des Affaires à l'université de Lille 2 où il enseigne la stratégie, définit la performance organisationnelle comme étant « *la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre* ».

Les critères d'évaluation de la performance organisationnelle sont la qualité de la circulation de l'information, les relations entre les services, la coordination, la coopération, le degré de contrôle, la communication, la décentralisation, la flexibilité et l'intégration. La communication en est donc le maître mot, comme nous le précisons souvent au cours de ce travail.

#### 4.2.4 Qu'entendons-nous par performance économique ?<sup>16</sup>

L'amélioration de la qualité de vie du personnel dans l'entreprise procède de l'amélioration de la qualité tout court. En effet, la performance économique peut être mesurée par la qualité totale et la position concurrentielle de l'entreprise. Nous entendons par qualité totale « *la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise* ». En outre, la position concurrentielle de l'entreprise

---

<sup>16</sup> [http://www.memoireonline.com/05/07/463/m\\_impact-erp-performance-cas-igl9.html](http://www.memoireonline.com/05/07/463/m_impact-erp-performance-cas-igl9.html), (page consultée le 20/12/2013)



peut être reflétée par sa part de marché relative<sup>17</sup>, mais aussi dans les facteurs de succès clés que possède l'entreprise.

Les critères d'évaluation de la performance économique sont la qualité des produits et services, l'économie des ressources, le respect des délais, le développement technologique, l'amélioration des processus internes...

#### 4.2.5 Devons-nous tenir compte d'une performance environnementale ?

Cependant le développement technologique doit être maîtrisé, il ne doit pas se faire aux dépens de l'environnement. Ce qui nous amène à évoquer la performance environnementale. Elle concerne l'intégration de l'entreprise aux écosystèmes et sa capacité à réduire ses impacts sur l'environnement et à prendre en compte l'ensemble du vivant. Par exemple appliquer scrupuleusement les lois précisant l'emballage et le rejet des déchets médicaux. Elle met donc en relation les résultats de l'entreprise avec la maîtrise de ses aspects environnementaux. La performance environnementale tiendra compte de la consommation d'énergie et des ressources par l'entreprise en les minimisant le plus possible, mais avec un service rendu identique, voire amélioré. Elle suppose donc les notions d'efficacité et d'efficience dont nous avons déjà parlé.

---

<sup>17</sup> C'est-à-dire : par rapport à son principal concurrent.

#### 4.3 La performance hospitalière présente-t-elle des dimensions spécifiques ?<sup>18</sup>

Dans un établissement de soins, il s'agira d'obtenir un maximum de réussite pour les patients avec un minimum de dépenses, schéma que nous retrouvons dans tous les systèmes, puisqu'il est la base de l'économie. Il serait alors logique de penser que plus les finances seront florissantes, plus les malades seront correctement soignés, tout du moins faut-il l'espérer.

Fort heureusement, la performance d'un établissement de santé n'est pas seulement limitée à la seule dimension financière, bien qu'elle soit indispensable. Elle englobe plusieurs éléments essentiels à la pérennité de la structure, qui vont du bien être des patients au respect des engagements envers les partenaires et les personnels, en passant bien sûr par l'aspect financier.

A noter qu'atteindre les buts sociaux permet d'atteindre les buts économiques et financiers et vice et versa.

La performance hospitalière doit donc être considérée également dans une approche globale. Elle recouvre simultanément : l'efficacité socio-économique : « la prestation de soins répond-elle aux besoins de santé ? Est-elle fournie en respectant le standard de qualité attendu ? », l'efficience : « la réalisation du service se fait-elle au moindre coût ? » et la qualité de service : accessibilité des soins, délais d'attente...

Nous remarquons qu'une relation étroite existe entre qualité et organisation des établissements et que le fait d'optimiser l'organisation permet de réduire les coûts. L'efficacité économique et l'efficacité médicale et sanitaire sont ainsi complémentaires l'une de l'autre. Nous pouvons donc dire que les performances hospitalières passent par l'optimisation de la qualité, des coûts et de l'organisation.

Outre le fait qu'elle soit difficile à définir, la performance hospitalière peut également être considérée selon différentes approches. Ainsi, dans la thèse de doctorat en sciences de gestion de l'université Jean Moulin à Lyon, écrite par le Docteur Teil, nous pouvons distinguer trois dimensions essentielles de la performance hospitalière qui conditionnent la performance de l'hôpital.

---

18 Bonvoisin F., « *Evaluation de la performance des blocs opératoires : du modèle aux indicateurs* », Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, 2011.

Premièrement, la dimension verticale qui fait référence à la capacité des établissements de soins à s'inscrire dans les orientations du système de santé dans son ensemble et à converger vers les objectifs globaux de la société.

Deuxièmement, la dimension latérale qui désigne la capacité de l'hôpital à répondre aux besoins des patients s'adressant à lui, mais aussi aux attentes des salariés, des financeurs du système, et des citoyens d'une manière générale.

Et troisièmement, la dimension horizontale qui désigne la capacité de l'hôpital à combiner son activité avec les autres entités du système de soins pour assurer la qualité de la prise en charge dans toutes ses dimensions : « *technique (le juste équipement), médicale (le juste acte), de soins (les justes compétences), organisationnelles (le juste délai, le juste temps, la juste information), social (le juste lieu) et psychologique (la juste attention et la juste communication)* ».

Jean-Pierre Claveranne, Professeur à l'université de Lyon 3, a, quant à lui, mis en évidence la coexistence de trois visions interdépendantes de la performance hospitalière.

En premier lieu, une vision externe, fondée sur des indicateurs de santé publique et s'appuyant sur des indicateurs sanitaires synthétiques et statistiques, avec les dangers que peut comporter leur mauvaise interprétation.

En second lieu, une vision médicale, mesure de l'efficacité des résultats par rapport à des référents médicaux et visant à minimiser le risque clinique.

Et en dernier lieu, une vision administrative où l'objectif est l'efficacité de l'ensemble des activités de l'hôpital.

Par ailleurs, selon la Fédération Hospitalière de France, la performance hospitalière peut également se définir comme : « *la performance managériale centrée sur le facteur humain et sa valeur ajoutée et assurant le maintien d'une dynamique équilibrée entre les quatre aspects suivants : les buts de l'organisation, l'adaptation des ressources à l'environnement, la production incluant la gestion de la qualité et des services associés et le maintien des valeurs* ».

Enfin, l'Organisation Mondiale de la Santé Europe, dans le cadre du projet PATH<sup>19</sup> rejoint ces différents points de vue et les résume en définissant six dimensions clés de la performance hospitalière qui peuvent être synthétisées ainsi : l'efficacité clinique, l'efficience, la responsabilité envers les ressources humaines, la responsabilité envers la population locale, la sécurité et l'approche centrée sur le patient.

Nous pouvons constater à la lecture de ces diverses classifications, que ce soit pour la performance en général ou qu'il s'agisse de la performance hospitalière, que nous retrouvons toujours les mêmes critères, même si les dénominations sont un peu différentes selon les auteurs.

#### 4.4 Conclusion

Même si le profit est systématiquement repris et semble rester le critère dominant, quelle que soit la typologie des performances empruntées - « *Il n'existe pas de critère unique, ni de liste exhaustive répertoriant les différents critères de performance*<sup>20</sup> -, les auteurs sont unanimes pour affirmer que la définition même du concept de performance soulève toutes les dimensions exposées plus haut.

En ce qui concerne notre champ, il ne faudrait jamais perdre de vue que la performance principale restera toujours la satisfaction et le bien-être du patient, et ce sera au cadre de santé de s'en assurer !

---

19 PATH signifie: The Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospital

20 <http://blog.wikimemoires.com/2011/04/ / la-notion-de-performance-dans-l-organisation>, (page consultée le 26/11/2013)

## 5 Pouvons-nous évaluer la performance et comment ?

### 5.1 Introduction

Selon l'OCDE<sup>21</sup>, la croissance des dépenses du système de santé est plus rapide que celle de l'économie générale. Ce phénomène, associé au vieillissement de la population, risque d'entraîner des problèmes de finances publiques. Le secteur de santé, à plus ou moins long terme, risque de ne pas survivre sans améliorer la performance de son système. Nous pouvons alors nous demander ce que deviendra la qualité des soins dans ce contexte et si le cadre peut intervenir à ce niveau. Dorénavant, au vu de la situation actuelle, les soins de santé seront soumis à une évaluation de leur performance, qu'elle soit liée à l'environnement économique et financier des soins mais également à l'amélioration de leur qualité. Certaines performances sont faciles à évaluer, mais dans un établissement de santé cela est plus difficile. La problématique de cette évaluation résulte de la complexité de ce type d'organisation, liée à la nature et la diversité des missions, à la multiplicité des acteurs et des métiers, à l'organisation du système décisionnel et à son environnement.

Nous l'avons vu, la performance financière est importante pour la survie de l'établissement, mais pour le personnel soignant, c'est surtout le résultat au niveau humain qui compte.

Tout d'abord, nous nous pencherons donc rapidement sur les critères de la performance globale, avant d'aborder ceux, plus spécifiques, de la performance hospitalière.

### 5.2 Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Dans le modèle EGIPSS<sup>22</sup>, un indicateur est défini comme « *un élément mesurable qui fournit des renseignements au sujet de phénomènes complexes qui ne sont pas faciles à saisir et dont les caractéristiques essentielles sont de refléter sans le moindre doute ce qu'il tente de mesurer* ».

Plus précisément, les ICP ou indicateurs clés de performance, permettent de mesurer les progrès vers la réalisation d'un objectif et d'évaluer la différence entre la réalité et les objectifs pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints. Le KPI, de l'anglais « *Key Performance Indicator* », est un moyen non seulement d'évaluer la performance, les pratiques, la procédure, mais de poser un diagnostic, de communiquer avec le personnel et

---

21 OCDE signifie : L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché.

22 EGIPSS signifie : Evaluation Globale et Intégrée de la Performance des Systèmes de Santé

l'informer, de le motiver, de comparer avec d'autres établissements ou avec la moyenne nationale, et de progresser en permanence.

Pour que les indicateurs de performance soient pertinents, ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, orientés vers un résultat, et évaluables sur la durée. L'indicateur, que nous pourrions donc qualifier d'intelligent, pourra être efficace et ensuite intégrer un tableau de bord en prévision de prises de décision.

Les indicateurs objectifs sont les données qui permettent d'illustrer des aspects cliniques comme la sécurité des patients, ou des aspects financiers tels les dépenses administratives, du système de santé. Les résultats des indicateurs ne constituent pas une évaluation définitive de la performance d'un hôpital, mais ils peuvent être le point de départ d'un processus d'amélioration puisqu'ils permettent de cibler des points à surveiller et à améliorer.

Un indicateur qui cible la sécurité pourrait être le taux d'accidents ou de passages à l'acte agressif en hôpital psychiatrique par exemple, celui qui cible l'efficacité pourrait être le taux de guérison définitive ou le taux de réadmission dans les 6 mois, ou enfin celui de l'accessibilité, le temps d'attente avant d'être admis.

Cependant, il n'est pas toujours facile d'obtenir des résultats de la part d'un établissement quel qu'il soit et cela pour les raisons que nous venons de citer plus haut. De plus, certaines directions n'y tiennent pas du tout, et d'autres manquent de données. Aussi, les chercheurs tentent de trouver des données relevées auprès des cadres concernés. « *Certains auteurs examinent la possibilité d'utiliser des mesures subjectives de la performance, lorsque des indicateurs objectifs ne sont pas accessibles. Pour ce faire, nous aurons donc à examiner les données objectives fournies par la direction, d'autre part les données subjectives établies par le directeur général et les membres de l'encadrement* »<sup>23</sup>. Ce procédé est intéressant car il montre qu'en interrogeant les cadres il est possible de déterminer des indicateurs utiles pour l'étude de la performance. Même s'il n'est pas infaillible, car dépendant de la bonne foi ou de la clairvoyance des sujets interrogés, allié à des données mesurées, il peut nous aider à cerner les résultats. Par exemple, Claire Gozente, que nous venons de citer, propose un tableau où sont répertoriées quelques données subjectives sous la forme de questions : « *Le climat social de notre entreprise est : tendu/serein* ». « *Nous atteignons les objectifs stratégiques qui sont fixés : jamais /toujours* ». « *La position de notre entreprise sur ses*

---

23 Gauzente C., « *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ?* Finance Contrôle Stratégie »

*marchés est : dominée/dominante* ». « *Nos coûts sont : incontrôlés/contrôlés* ». Cette enquête repose sur un questionnaire postal adressé aux entreprises. Une fois les réponses à ce questionnaire obtenues, quatre indicateurs sont collectés dans une base de données. Ils reflètent la rentabilité économique, la rentabilité financière, la croissance du chiffre d'affaires et la productivité.

Par ailleurs, aucun indicateur ne devrait être utilisé de façon isolée pour juger de la performance d'un hôpital ; il est important de prendre en compte tous les aspects de la performance, et donc d'utiliser un ensemble d'indicateurs.

### 5.3 Qu'est-ce qu'un ensemble d'indicateurs ?

L'ensemble de ces indicateurs constitue ce que nous appelons en gestion, un tableau de bord. Il s'agit d'un outil d'évaluation de l'organisation qui permet de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence, comme les objectifs fixés, les normes internes ou externes, les références statistiques... Il est établi par les contrôleurs de gestion et destiné aux responsables qui peuvent analyser les différences entre les objectifs et les résultats pour décider des actions correctrices à effectuer dans le futur et donc agir en vue de l'atteinte d'un but.

Il est un outil d'aide au management pour, entre autres, animer une équipe en développant une réflexion collective et une organisation meilleure dans le but d'utiliser les ressources au plus juste. Cet outil permet de répondre aux objectifs de management tels que communiquer, motiver les collaborateurs, progresser de façon continue et évaluer la performance, nous en avons parlé.

Comme nous venons de le voir également, un ou plusieurs indicateurs type mettent en avant la progression par rapport à un objectif fixé. Ainsi, l'utilisateur sait quelles sont les actions qu'il doit entreprendre pour atteindre son objectif. A titre d'exemple à nouveau, le chiffre d'affaires, la marge moyenne, le nombre de nouveaux clients seront autant d'indicateurs qui seront utilisés dans le domaine commercial. Dans le domaine de management de la qualité, nous nous tournerons vers le nombre de réclamations de la part de la clientèle, l'activité du service après-vente... Et concernant le domaine des ressources humaines, c'est le « *turnover* », l'absentéisme, les dépenses de formation qui seront utilisés.

## 5.4 Quels sont les critères de mesure de la performance globale ?

### 5.4.1 Introduction

Afin de donner une idée plus précise de ce que pourraient être les éléments utilisés pour mesurer la performance globale, et permettre également de les rapprocher de la typologie exposée plus haut, quelques exemples très brefs d'indicateurs de performances ont été repris ci-dessous en fonction des diverses dimensions qui la composent.

La performance financière étant généralement placée au premier plan, nous commencerons donc à nouveau par celle-ci.

### 5.4.2 Quels sont les indicateurs de la performance financière ?

Les indicateurs utilisés seront essentiellement le bilan et le compte de résultat. Le bilan est une photo du patrimoine de l'entreprise prise à un moment donné alors que le compte de résultat est le film qui retrace l'activité de l'entreprise sur une période donnée, généralement l'année.

Nous pouvons également mesurer la performance financière à l'aide des indicateurs ROI<sup>24</sup>, ROE<sup>25</sup>, et aujourd'hui, l'indicateur EVA<sup>26</sup>.

### 5.4.3 Quels sont les indicateurs de la performance sociale ?

Le bilan social résume les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, nous pouvons citer le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les départs, les maladies professionnelles...

Ce type d'indicateurs indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise peuvent donc être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

---

24 Le ROI (*Return On Investment*) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

25 Le ROE (*Return On Equity*) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

26 L'EVA (*Economic Value Added*) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.



#### 5.4.4 Quels sont les indicateurs de la performance organisationnelle ?

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

#### 5.4.5 Quels sont les indicateurs de la performance économique ?

Ils permettent de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

La compétitivité-prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents grâce à son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

La compétitivité hors-prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design, l'esthétique de l'emballage, la qualité de la promo-carte fidélité ou cadeau par exemple.

#### 5.4.6 Quels sont les indicateurs de la performance environnementale ?

Les cinq outils d'évaluation environnementale les plus couramment utilisés sont :

Le bilan carbone ou bilan GES<sup>27</sup> qui a été développé par l'Ademe<sup>28</sup>. Il est sans doute un des outils les plus connus et les plus utilisés pour l'évaluation de l'impact environnemental d'un produit, d'un service ou d'un établissement en quantifiant les émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise concernée.

L'Empreinte Ecologique qui permet d'évaluer la pression exercée par les hommes sur l'environnement par une quantification de la surface productive nécessaire à une population pour s'établir et vivre de façon pérenne.

---

27 GES signifie : Gaz à effet de serre

28 L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) est un établissement public à caractère industriel et commercial français. La mission de l'ADEME est de susciter, animer, coordonner, faciliter ou réaliser des opérations ayant pour objet la protection de l'environnement et la maîtrise de l'énergie.

L'indicateur MIPS<sup>29</sup> qui a été développé par le Professeur Friedrich Schmidt-Bleek en 1994 afin de quantifier l'énergie dont un système a besoin tout au long de son cycle de vie.

L'Analyse du Cycle de Vie (ACV) qui est un outil ayant pour objectif d'évaluer les impacts environnementaux potentiels d'un produit, d'un procédé, d'un service ou d'une entreprise en considérant toutes les étapes de son cycle de vie, de l'extraction des ressources naturelles, en passant par la conception et l'usage du produit, jusqu'à sa fin de vie.

L'analyse multicritères (AMC) qui désigne un ensemble de méthodes d'aide à la décision visant à résoudre des problèmes complexes, lorsque plusieurs objectifs apparemment contradictoires sont en cause. Elle permet d'aider le décideur à hiérarchiser les différentes solutions qui se présentent à lui, de manière à identifier la solution optimale en fonction des critères qu'il retient et de l'importance relative qu'il leur attribue.

## 5.5 Comment évaluer la performance hospitalière ?

Au même titre que la notion de performance, le concept d'indicateurs présente des spécificités propres aux soins de santé. Ces spécificités sont liées, comme nous l'avons évoqué précédemment, à la complexité de ce secteur. En effet, dans la thèse du Docteur Frédéric Bonvoisin à l'Université de Valenciennes, plusieurs typologies d'indicateurs ont été décrites pour le système hospitalier.

La première typologie est reprise par l'ANAES<sup>30</sup> qui conçoit les indicateurs comme un outil de suivi concernant la qualité de la prise en charge des patients par les professionnels de la santé.

Nous trouvons d'abord les indicateurs de structure qui représentent les moyens humains, les équipements et les ressources financières nécessaires à la prise en charge des patients. Ces indicateurs sont les plus simples à obtenir mais ils ne sont pas vraiment significatifs de la qualité des soins.

---

29 MIPS signifie: *Material Input Per Service Unit*

30 Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES, 2002).

Nous avons ensuite les indicateurs de processus qui renseignent essentiellement sur les pratiques professionnelles appliquées lors des différentes étapes et tâches de chaque processus. Ces indicateurs mesurent directement ce qui a été fait, sont simples à interpréter et donnent des informations utiles pour les actions à engager.

Et enfin, nous distinguerons les indicateurs de résultats qui recouvrent deux réalités. Nous distinguons les résultats intermédiaires, mesurant l'activité et la qualité des différentes étapes des processus, et les résultats finaux traduisant l'évolution de l'état de santé du patient et rendant compte directement et précisément de la capacité d'action du système de soins. Ce deuxième type d'indicateurs doit donc être privilégié car il met en avant les effets majeurs des services de santé sur le résultat. Les indicateurs de résultats ont néanmoins comme défauts de ne pas apporter d'éclairage sur les dysfonctionnements et d'être insuffisants à eux seuls pour entreprendre les actions correctrices.

Un autre exemple de typologie, que nous retrouvons dans cette même thèse, est fondé sur la structuration des indicateurs de performance hospitaliers en fonction des processus. Nous distinguons les mesures liées à trois types d'activité de l'hôpital.

Concernant les activités opérationnelles, nous retrouvons les mesures de la performance des processus en cours.

Concernant les activités stratégiques, il s'agit d'évaluer la pertinence et la contribution des processus à la stratégie de l'organisation hospitalière.

Quant aux activités d'opportunité, c'est l'objectif qui est la détermination de l'évolution potentielle de la performance des processus actuels.

La littérature recense des milliers d'indicateurs de performance hospitalière. En pratique, la difficulté majeure sera alors d'en limiter le choix et de recueillir les plus pertinents !

## 5.6 Conclusion

Le secteur de santé doit faire face à de plus en plus de dépenses pour des raisons diverses : progrès des techniques médicales, apparition de nouvelles pathologies, une population qui vit plus longtemps, élévation du niveau de vie...

Le système entier est en danger, et la qualité des soins ne pourrait plus être assurée dans un contexte en faillite. Cette évolution entraîne un déficit de l'assurance maladie en constante croissance, ce qui, à l'heure actuelle, pose régulièrement des problèmes de financement.

En conclusion, une des solutions nécessaires et immédiates est d'améliorer la performance. Le cadre peut intervenir à son niveau puisqu'il a la capacité d'influencer son équipe en la motivant de diverses manières, comme nous l'évoquerons à de nombreuses reprises dans ce travail.

Par obligation conjoncturelle, les établissements de soins de santé, comme les autres secteurs d'ailleurs, devront être soumis à une évaluation de cette performance, qu'elle soit économique, financière ou humaine, et devront également veiller à l'amélioration de leur qualité, ce qui est aussi un des rôles du cadre.

## 6 Quels sont les facteurs de performance ?

### 6.1 Introduction

Nous venons de voir qu'il existait une typologie relativement précise des performances recouvrant au moins cinq domaines, et que des indicateurs, appelés indicateurs de performance, permettaient d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Et pour atteindre le résultat attendu, il est impératif que divers critères soient réunis autour des activités de l'organisation. Ce sont ces éléments qui devront être adaptés aux besoins de l'entreprise, que nous appellerons les facteurs de performances. Ce sont ces mêmes facteurs qui garantiront le succès de l'entreprise !

### 6.2 Du macro vers le micro

Pour qu'une entreprise puisse performer, il est essentiel qu'elle s'attarde sur les facteurs qui lui permettront d'atteindre les meilleurs résultats par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée. Il en est de même lorsque nous parlons d'améliorer sa performance dans la pratique d'un sport. Il est nécessaire d'identifier les exercices pertinents qui permettront d'améliorer les performances dans le sport pratiqué.

A l'hôpital, comme dans n'importe quelle entreprise d'ailleurs, il existe des processus et des activités qui permettront à l'institution d'être performante et donc d'assurer sa pérennité. Ces processus et activités permettront à l'entreprise de produire des résultats en fonction de ses objectifs et d'être meilleure que la concurrence. Ces facteurs de performance doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement aux besoins de l'entreprise.

Parmi ces facteurs<sup>31</sup>, et sans être exhaustif, nous retrouvons les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques. Nous pouvons également citer dans un deuxième temps le contexte, la stratégie et l'évaluation qui sont moins visibles mais tout aussi indispensables. Sans oublier les éléments incontournables que sont le leadership, la culture, la structure et la communication.

Ces facteurs doivent être interdépendants et conserver un équilibre entre eux. En effet, tout changement majeur de l'un d'entre eux entraînera des conséquences sur les autres facteurs, ce qui peut générer un déséquilibre et affecter la performance de l'entreprise.

---

31 <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>

Au niveau qui nous intéresse, c'est-à-dire celui de l'unité, une approche microscopique sera probablement plus parlante. Nous nous attarderons alors sur les facteurs de performances propres à une équipe.

Depuis plusieurs années, une littérature nombreuse s'est constituée autour du travail en équipe dont les caractéristiques de flexibilité, de réactivité et de créativité seraient particulièrement adaptées à un environnement de plus en plus dynamique, complexe et incertain. Cette même littérature montre également que la mise en place et le fonctionnement des équipes présente des difficultés, et donc, que le rassemblement d'un certain nombre de facteurs de performance est une condition nécessaire à leur efficacité.

C'est à travers une étude<sup>32</sup> menée par le professeur Pascal Langevin à l'école des Hautes Etudes Commerciales du Nord, que nous avons pu dégager les principaux facteurs de performances cités ci-dessous. Nous avons pu constater que pour identifier les facteurs de performance des équipes, de nombreux auteurs comme Campion, Cohen, Dickson ou encore Mohrman, s'appuyaient sur le modèle « *input-process-output* ». Ce modèle considère que la performance de l'équipe (*output*) est obtenue par un processus efficace de fonctionnement interne et d'interactions sociales internes à l'équipe (*process*), lui-même dépendant de conditions préalables et externes caractérisant l'équipe et sa tâche (*input*).

Ces facteurs de performance sont au nombre de huit et sont décrits comme suit :

Tout d'abord, il semblerait que la **composition de l'équipe** soit un facteur qui transparaît régulièrement dans les diverses études sur les conditions de performance des équipes. La performance est améliorée quand le nombre de membres, leur expérience, leurs compétences tant techniques que sociales et leurs valeurs, telle la conscience professionnelle, sont appropriés.

Si l'on écoute certains chefs d'entreprise de notre entourage ou autres responsables du personnel, la conscience professionnelle citée ici en exemple, est une valeur en voie de disparition, les « jeunes » sont la cible répétée des plus anciens réputés plus scrupuleux, et acquièrent la réputation de faire passer leurs loisirs et leur vie privée avant le travail. La conscience, signifiant le sens moral de chacun, c'est-à-dire le jugement par lequel le sujet distingue le bien du mal et apprécie ses actes, est en règle générale mis en sommeil quand il s'agit de faire son métier... consciencieusement... Mais ceci serait aussi à débattre. Ceci mis à part, nous pouvons affirmer que la diversité, voire l'hétérogénéité, des membres favorise l'innovation et la résolution de problèmes, nous en parlerons aussi. La composition de

---

32 <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/40/05/PDF/Langevin.pdf>

l'équipe est déterminée par la sélection des membres au moment de la constitution de l'équipe, puis par leur formation ultérieure.

Ensuite, **l'organisation du travail** et la répartition des tâches au sein de l'équipe concernent essentiellement le degré d'autonomie laissé à l'équipe et le niveau d'interdépendance entre ses membres. L'autonomie favorise la participation et la motivation des membres. L'interdépendance permet la coopération et facilite l'apprentissage au sein de l'équipe.

Comme facteur assez proche, nous retrouvons **la clarté de la mission** de l'équipe, des objectifs et des responsabilités de chacun de ses membres qui permet de renforcer l'implication de ces derniers. Il est impératif que les objectifs soient clairement déterminés, nous y reviendrons également. Les moyens pour les atteindre doivent, quant à eux, être laissés à l'appréciation de l'équipe.

Le **contexte organisationnel** est essentiel lui aussi. Il correspond à l'ensemble des dispositifs de soutien apportés par l'organisation pour permettre à l'équipe d'atteindre ses objectifs, de fonctionner efficacement. C'est à ce niveau que nous retrouvons toutes les ressources qui favorisent l'environnement et les conditions de travail de l'équipe : système d'information, technologies de communication, dispositifs de formation, budget, matériel, locaux, bien être...

Nous retrouvons dans les dispositifs du contexte organisationnel, le **système de rémunération** ; ce dernier a fait l'objet de nombreuses études. Malgré l'importance accordée au système de rémunération individuelle, certaines entreprises privilégient les rémunérations collectives où les performances de l'entreprise ne dépendent pas que d'un seul individu, mais de plusieurs. Ce type de rémunération permet d'associer financièrement les salariés aux résultats économiques de l'entreprise. Les auteurs cités précédemment observent que ce procédé permet d'inciter les membres à travailler de façon coopérative.

Le **système de « feedback » et de suivi** de la performance permet à l'équipe d'assurer elle-même un management de sa performance. Ce système permet également de développer la cohésion de l'équipe en renforçant l'autonomie et la responsabilité ressenties par les membres. Dans les entreprises, la participation des membres au suivi de la performance favorise l'amélioration continue. Les membres ont eux-mêmes tendance à demander un *feedback* aux autres membres ou aux clients internes ou externes de leur équipe. Il a également été prouvé que la performance des équipes augmente avec l'utilisation

d'indicateurs de performance plus variés et plus complets. Cette relation est renforcée lorsque les membres participent eux-mêmes à fixer des standards de performance.

Le **rôle du leader** joue un rôle également important. En effet, c'est lui qui sélectionne les membres, clarifie les responsabilités et, par ses compétences managériales et son style de leadership, crée la dynamique de groupe permettant à l'esprit d'équipe de se développer. Le leader joue également un rôle important de charnière entre l'organisation et l'équipe afin de protéger celle-ci et d'obtenir les ressources. Nous y reviendrons.

Le climat et les **relations au sein de l'équipe** constituent un facteur du domaine du « *process* » dans le modèle cité plus haut. Il s'agit des notions d'esprit d'équipe et de confiance qui se développent au sein de l'équipe permettant à ses membres de se motiver et d'être efficaces. Cette confiance mutuelle entre membres introduit une autre notion qui est la confiance de l'équipe en son succès. Cette conviction des membres que l'équipe va atteindre ses objectifs renforce leur motivation et leur efficacité.

### 6.3 Conclusion

Il paraît évident à la lecture de toutes ces composantes, que la performance d'une entreprise n'est pas un objectif facile. La multiplicité des facteurs entrant en ligne de compte ne laisse que peu de place à une baisse de rigueur, à quelque niveau que ce soit, mais en même temps donne plus de chances à l'entreprise d'y parvenir.

Les facteurs de performance sont donc la condition pour être performant !



## 7 Performances individuelles ou collectives ?

### 7.1 Introduction

Nous le verrons, la cohésion se situe au niveau de l'équipe, car le « chef » se tient en retrait de son groupe, entre celui-ci et la hiérarchie, surtout en tant que manager. Mais la performance se situe au niveau du cadre qui représente l'institution, et donc le contrôle de l'efficacité. Son rôle est prépondérant dans le sens où il est responsable des résultats. S'il peut difficilement intervenir dans la cohésion sociale, il peut faire en sorte que la cohésion opératoire fonctionne. La cohérence des opérations, qui est la base d'un objectif réussi, repose sur les collaborateurs, mais sous l'œil attentif de l'infirmier en chef, tour à tour manager ou leader, comme nous allons le distinguer. Ce rôle d'intermédiaire n'est pas facile, car les critiques personnelles viennent de part et d'autre, mais indispensable au bon fonctionnement. Sans doute a-t-il plus de moyens pour influencer sur la performance individuelle que collective, puisque son rôle de leader lui donne le pouvoir de soutenir un subordonné peu motivé ou de corriger le travail d'un autre peu habile ou débutant.

### 7.2 Pouvons-nous ignorer la performance individuelle ?

Il est certain que la performance individuelle contribue à la performance collective. Aucune entreprise, en effet, ne peut réussir sans une motivation et des talents individuels. Comme nous le verrons plus loin, le manager doit donc tout mettre en œuvre pour accroître l'efficacité de chacun de ses collaborateurs. Il s'agit d'un des enjeux managériaux les plus importants et nous verrons comment le collaborateur doit être motivé pour améliorer sa performance. Cependant « *il ne suffit pas de développer la performance individuelle, il faut aussi être capable de la mesurer. Car il ne peut y avoir de progression sans mesure* ». <sup>33</sup> En principe l'évaluation individuelle est assez simple : sont pris en compte quatre éléments essentiels : les aptitudes et les capacités professionnelles requises ; l'implication dans le travail ; la capacité à intégrer la dimension collective dans le travail ; l'aptitude à affronter les situations imprévues, les problèmes, les changements. Daniel Costantini, entraîneur de l'équipe de France de Hand Ball <sup>34</sup>, affirmait qu'il fallait : « *identifier les domaines de valeur ajoutée de chacun, les reconnaître et les valoriser de façon ostensible au sein du groupe* ».

---

<sup>33</sup> [http://www.crossknowledge.com/fr\\_FR/elearning/catalogues/contenus/formations/management-de-la-performance/developper-la-performance-individuelle.html](http://www.crossknowledge.com/fr_FR/elearning/catalogues/contenus/formations/management-de-la-performance/developper-la-performance-individuelle.html)

<sup>34</sup> Extrait d'une interview lors du match France-Slovénie aux J.O de 2000

Certains spécialistes nient la performance individuelle, s'intéressant uniquement à la performance collective. Robert Branche<sup>35</sup>, conseiller de direction et écrivain, réfute complètement l'importance du rôle de l'individu, dans un article explicitement intitulé : « La performance individuelle n'a pas grand sens. » « *Certes la mobilisation individuelle et la performance d'une action isolée sont importantes, mais il est illusoire de vouloir relier directement ce que fait un individu à un résultat précis (...) comme il est inutile de prétendre conclure quoi que ce soit à partir d'un battement d'aile d'un papillon, il ne sert pas à grand chose de mesurer la performance individuelle...* ».

Effectivement, défenseurs dans cette étude du travail collectif, collaboratif, cohésif, coopératif, nous pourrions nous aussi considérer comme peu utile l'agitation frénétique d'une ou de quelques personnes, qui à elles seules n'arriveront pas à faire bouger les choses. Cependant, comme nous le verrons dans le chapitre concernant la cohésion, la somme des énergies, des compétences, des talents, individuels, même si elle n'est pas suffisante, est déjà une première avancée vers la cohésion opératoire qui amènera la performance. L'auteur pourrait prendre le problème à l'envers, en se demandant si des éléments médiocres réunis dans un même groupe, pourraient apporter un travail efficient et performant. Une association d'insuffisances, de lacunes et d'imperfections peuvent-elles aboutir à une compétence commune ? Il pense que oui, grâce à une répartition judicieuse des tâches, ce qui, il est vrai, est la base d'une équipe performante. « *Est-ce qu'il nous viendrait l'idée de mesurer la performance d'une fourmilière à l'aune de celle d'une fourmi, ou de considérer que la force d'une ruche est la multiplication de la force d'une abeille par le nombre d'abeilles ? Non, n'est-ce pas ? Nous savons que c'est la collaboration entre les individus, et la bonne répartition des tâches qui font la force collective* ». Mais nous verrons que ce fondement essentiel est loin d'être suffisant. Robert Branche se pose deux questions : est-ce que l'entreprise est connectée au réel ? Et est-elle en cohésion ? Pour lui, « *un système cohérent et nourri par les faits finit par faire juste : il s'adapte, il réagit, il ne se désagrège pas... bref il vit et avance !* » Son analyse est intéressante, l'analogie avec les insectes dits « sociaux » est imparable, mais le genre humain est apparemment un peu plus complexe, et il ne peut nous convaincre d'ignorer la performance individuelle qui, contrairement à ce qu'il affirme, a du sens, puisqu'elle est le point de départ de la performance collective.

---

35 <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221139987/performance-individuelle-na-grand-sens> (14/11/2011). Branche R., « La performance n'a pas grand sens »

### 7.3 La performance collective est-elle la clé de la réussite ?

Dans le cas qui nous occupe, est-il pertinent d'évaluer, et éventuellement récompenser, la performance individuelle si l'on souhaite développer la coopération entre les membres de l'équipe ? N'est-ce pas paradoxal ? Il semblerait à première vue que chacun préfère se mettre en valeur qu'être anonyme dans un groupe. Thierry Picq, professeur à l'EM Lyon<sup>36</sup> dans un article intitulé « comment développer la performance collective ? » résume ce que nous demandons à des équipiers : « *Trouver leur place dans un collectif tout en développant leurs points forts personnels* ». Donc, individualité et coopération doivent pouvoir fonctionner et progresser ensemble pour assurer la performance. Il est évident qu'une équipe se construit progressivement sur la base des talents individuels, en créant des interactions, en favorisant la proximité physique, en construisant un savoir-faire commun, en répétant continuellement les mêmes mots, les mêmes gestes afin de continuer à apprendre ensemble. Ainsi l'équipe n'est pas uniquement la somme des talents individuels mais ce que le manager arrive à construire à partir de ces personnalités diverses. Thierry Picq appelle ce travail de construction « *l'art de l'équilibre*<sup>37</sup> », il pense que c'est un continuel ajustement entre anciens et jeunes, renouvellement et stabilité, travail individuel et complément collectif, besoin de reconnaissance de chacun et projet commun fédérateur, défaite ou doute et espoir. Il nomme ce travail d'ajustement « *l'articulation des contraires* ».

### 7.4 Conclusion

Il faut retenir que la performance collective est la clé de la réussite, mais qu'elle ne peut exister sans la performance individuelle. Pour Robert Branche, déjà cité plus haut, cette dernière dépend bel et bien de la cohésion, qu'il appelle aussi cohérence, ce qui montre qu'il s'agit plus de la cohésion opératoire que sociale. « *Quel est le degré de cohésion au sein du système, est-ce que chacun « tire dans la même direction », est-ce « consistant » pour reprendre l'expression anglaise -consistency- qui n'a pas d'équivalent direct en français, ou encore à l'opposé, est-il désarticulé ?* ». L'écueil pour l'équipe donc : être « désarticulée », c'est-à-dire partir dans tous les sens sans avoir de charnière. Et la charnière... c'est le cadre.

---

36 <http://www.annales.org/gc/2005/gc79/076-083picq.pdf>

37 Ibidem p.31

## 8 Conclusion

La notion de performance, ou plutôt la notion de performances, est donc large et complexe, et les facteurs et critères varient d'un champ à l'autre, bien qu'elle soit le plus souvent vue sous son aspect financier. Le milieu hospitalier n'échappe pas à la règle mais avec, en plus, comme objectif principal, la satisfaction du patient et la réussite du traitement. Comme nous l'avons vu, différents facteurs entrent en jeu, mais le patient, et même dans une plus petite part l'équipe, sont indifférents aux notions d'efficience. Les uns et les autres se focalisent sur l'objectif principal : la réussite des soins. Le « chef », s'il adhère à ce but immédiat a pour mission de voir plus loin. Ses supérieurs exigent de lui qu'il obtienne de son équipe ces mêmes résultats mais dans le plus bref délai et avec le minimum des moyens mis à sa disposition. C'est ce challenge qu'il doit toujours garder en vue à la différence du reste de l'équipe. Pour cela, il existe des techniques de calcul qu'il abandonne au service de gestion et comptabilité, mais il dispose d'autres moyens pour obtenir les buts visés. Son rôle est plus subtil, il se situe dans la façon de manager, surtout dans le milieu hospitalier où l'injonction et la coercition sont peu efficaces et utilisées exceptionnellement.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous pencher sur les moyens mis à sa disposition, ses diverses compétences et son rôle auprès de son équipe, et entre la hiérarchie et son équipe.

## 1 Introduction

Le manager, le coach, le « chef », le leader<sup>38</sup>, selon le nom qu'on lui donne, et selon la fonction qu'il occupe successivement, a pour rôle, entre autres, d'obtenir les meilleures performances de son équipe. Il sera donc, non pas de quantifier les résultats, ce que nous laisserons aux contrôleurs de gestion<sup>39</sup> mais de s'y intéresser régulièrement et de réadapter des mesures correctrices au niveau de l'équipe afin d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement. En tant que leader, il aura donc pour but de développer la motivation de son équipe, favoriser la communication entre les membres et également avec lui-même, instaurer la confiance ; toutes compétences qui aideront l'équipe à améliorer ses performances. Cependant, son rôle est-il aussi flagrant lorsqu'il s'agit de favoriser la cohésion de l'équipe pour parvenir à ces performances ? Bien qu'il soit extérieur au groupe et qu'il fasse partie de la hiérarchie, nous ne pouvons nier que son leadership aura une influence.

Et précisément, qu'est-ce que le leadership ? « *C'est l'influence d'un individu sur le groupe. Le leadership se différencie du pouvoir et de l'autorité où c'est une source d'influence personnelle, non coercitive et fondée sur la communication* » trouvons-nous dans l'ouvrage : « L'individu et le groupe ». Nous retrouvons donc dans chaque définition cette notion d'influence liée au leadership. Par contre celle-ci peut se manifester de manières différentes. A ce propos, nous verrons qu'il existe plusieurs types de leaders et donc de leaderships, l'une ou l'autre des méthodes est-elle à appliquer ou est-il préférable d'adapter un type de leadership à chaque situation ? Dans tous ces cas de figure, naît-on leader ou doit-on apprendre à l'être ?

---

38 « *Le terme manager vient du latin manus, qui signifie main. Cette racine a donné en italien « maneggiare » et en vieux français manège, le lieu où l'on dresse les chevaux. Le verbe « laeden » veut dire voyager, un terme qui suggère un objectif moins immédiat, à portée plus lointaine que le dressage d'un cheval* ». Bertrande A., « Chronique du lundi » (<http://www.keyros.net/article-2120686.html>)

39 Le contrôle de gestion pense, propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité, de l'efficacités, des synergies, des gains de productivité et de la flexibilité.

## 2 Pouvons-nous confondre autorité et pouvoir ?

Avant d'entamer la distinction entre les différents styles de management, il y a lieu de rappeler qu'un cadre n'est pas nécessairement un leader. La plupart du temps, nous avons tendance à employer indifféremment les termes manager, leader, cadre ou « chef », et bien d'autres encore, alors que chacun d'entre eux renferme des nuances qui les différencient. En effet, toutes ces appellations nous renvoient vers ces deux notions que sont le pouvoir et l'autorité, que nous ne devons pas confondre. Dans ce travail le terme de « chef » est le plus souvent employé car le plus générique et susceptible de recouvrir toutes les fonctions lorsqu'il n'est pas utile d'établir la distinction.

Le pouvoir est une certaine aptitude à influencer le comportement des autres, il évoque la domination, la puissance, l'emprise et un talent personnel indéniable.

L'autorité est une légitimité, c'est un droit accordé à quelqu'un de façon légale ou par tradition.

Dans l'article « Autorité et pouvoir dans l'entreprise : principe et fonctionnement », est rappelé l'aspect inné du pouvoir, un talent personnel qui doit être développé et utilisé à bon escient : « *Le pouvoir ne dépend pas du titre, du rang, de la position ou de l'autorité. C'est tout simplement la capacité à motiver les autres à prendre des mesures spécifiques* ».

A noter que les deux fonctions ne sont pas forcément liées, certaines personnes font autorité mais ne disposent d'aucun pouvoir, d'autres par contre exercent un pouvoir sans aucune autorité légitime. Dans ce deuxième cas de figure, nous pouvons parler des leaders informels. Il n'est pas rare d'observer des personnes influentes dans une équipe de soins, qui ont l'ascendant sur la figure d'autorité grâce à des compétences particulières qui leur permettent de répondre aux besoins de leurs collègues. Ce pouvoir peut, dans certaines organisations, être reconnu officiellement et donc devenir autorité.

Il est également possible d'avoir du pouvoir en ayant l'autorité mais en utilisant la coercition. La personne qui fonctionne de la sorte aura un certain pouvoir, certes, mais sans aucun leadership, puisque les autres n'adhèrent pas volontairement à ses objectifs.

Dans le cas qui nous occupe, c'est-à-dire en ce qui concerne le rôle du cadre de santé, autorité et pouvoir devraient être présents en complémentarité. En effet, le cadre de santé doit se montrer manager lorsqu'il s'agit d'affirmer l'autorité demandée par sa fonction ou leader lorsqu'il est préférable de manifester son pouvoir d'influence sur son équipe ou de la motiver.

Antonin Gaunand, conférencier et formateur, parle de « deux faces d'une même pièce »<sup>40</sup>.

Quant à Sara Bigwood, coach à Bruxelles, spécialisée dans le développement du leadership, elle explicite la différence entre leader et manager en comparant « *la distinction entre le cerveau gauche (rationnel) et le cerveau droit (émotionnel). Le manager est celui qui conduit, qui décide de la direction, qui réfléchit et contrôle : c'est le cerveau gauche, rationnel dirigé par le besoin d'analyse et de résultat à long terme. Le leader est celui qui motive, qui met en mouvement ses troupes, il donne du sens : c'est le cerveau droit, émotionnel dirigé par le besoin de plaisir immédiat* ». <sup>41</sup> Un cadre qui ne détiendrait que l'autorité légitimement accordée par l'organisation, de fait de son statut, sa fonction, un manager, donc, alors que les autres acteurs ne lui attribuent aucune crédibilité, risque de n'avoir malgré cela aucun pouvoir.

Cela rejoint nos propos sur l'influence, grâce à laquelle le « chef » utilise plutôt son pouvoir naturel pour amener un climat de confiance et de cohésion, c'est en cela qu'il est un leader.

---

40 Gaunand A., <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/leader-ou-manager>

41 Bigwood S., « Différence entre leader et manager », « in » *Pro Action Coaching*, 25 avril 2013.  
<http://www.proaction.be/difference-entre-leader-et-manager/>

### 3 Quels sont les différents types de leaders ?

Pour Gautier Girard<sup>42</sup>, entrepreneur et gestionnaire, les leaders peuvent tous être très différents, il cite d'ailleurs Napoléon et Gandhi que tout oppose, mais ils ont tous des qualités communes. Pour lui, pour devenir un « chef » performant il faut tout d'abord savoir si l'on est un manager, c'est-à-dire un gestionnaire, ou un leader, celui qui entraîne vers un objectif précis. Il faut connaître son style de management et de leadership, ce que nous allons voir plus en détails, bien assimiler que « *tout est question de relations* », et donc favoriser la communication. Enfin, pour lui il est essentiel de développer une image professionnelle : il ne faut pas oublier que nous sommes celui que les gens perçoivent.

Quelles sortes de leaders pouvons-nous identifier ? D'après Gautier Girard<sup>43</sup> « *Ce que nous sommes et nos préférences déterminent la façon dont on dirige les autres personnes. En fait, on a tendance à gérer l'équipe de la même façon que l'on aimerait être dirigé soi-même* ». Il est donc très important de bien se connaître.

Tout d'abord, le « chef » coopératif, « *celui qui fait participer son équipe, sinon aux décisions, tout de moins à leur préparation et leurs mises en œuvre* »<sup>44</sup> comme l'indique Jean Maisonneuve, Professeur à l'université de Nanterre, a bien entendu le plus de chances de réussir.

« *Le rôle de chef est moins lié à la singularité d'une personne qu'à la pertinence d'une fonction de coordination et de stimulation* ». « *Le leader peut tantôt se réserver le pouvoir de décision, tantôt se fixer seulement un rôle de catalyseur visant à faciliter les décisions collectives* ».

Ce « chef » use le plus souvent de persuasion : « *acte de communication ayant pour but de modifier l'état mental d'un individu, deux caractéristiques la distinguent des autres formes d'influence : la cible de la persuasion croit avoir une liberté totale ; la persuasion a pour but de modifier le comportement de la cible en gagnant son accord et l'intériorisation de cet accord* »<sup>45</sup>. Nous appellerons cette façon de procéder : l'influence en douceur. A noter la nuance : « *croit avoir une liberté totale* ». En quoi cela ressemblerait plutôt à une forme de manipulation, attention la limite est fragile.

---

42 Girard G., [www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/management/leadership-6-domaines-essentiels-pour-devenir-un-grand-leader](http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/management/leadership-6-domaines-essentiels-pour-devenir-un-grand-leader)

43 Girard G., ibidem p.34, [www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/management/motivation-d-equipe](http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/management/motivation-d-equipe)

44 Maisonneuve J., *La dynamique des groupes*, Collection « Que sais-je ? » Presses universitaires de France. P. 26-27

45 Gosling P., *L'Individu et le groupe*, *Psychologie sociale*. Tome 1. *L'individu et le groupe*, collection Netchine p.130



Certains cadres, et nous les approuvons, comptent sur le modelage. « *Montrer l'exemple devient un excellent moyen d'enseignement pour celui qui observe* »<sup>46</sup>. Cette méthode semble la plus facile pour le « chef », puisque c'est uniquement sa conduite, et l'imitation que les membres de l'équipe en font, qui fait progresser l'équipe dans le bon sens. Le problème est que le « chef » se doit donc d'avoir une conduite parfaite et « surveiller » à chaque instant son rôle de modèle, compter sur l'imitation est plus difficile que ce qu'on croit ! Elle n'est qu'une des facettes d'un leader efficace.

Le « chef » directif, lui, aime obtenir la soumission à son autorité en employant la pression. « *A l'inverse du conformisme, la soumission à l'autorité implique une pression explicite de la part de la source d'influence ; Cette pression se manifeste par des ordres et des injonctions. La seconde condition d'apparition de la soumission est l'existence d'une dissymétrie de statut et de pouvoir à l'avantage de la source d'influence* ». <sup>47</sup> Nous ne pouvons véritablement parler d'influence dans ce cas, mais plutôt de directives, nous le verrons plus loin : ce type de leadership aura sa place dans les moments d'urgence par exemple...

Le « chef » manipulateur, quant à lui, utilise la pression par la ruse : certains auteurs ne dissocient pas les deux termes manipulation et influence et comparent même l'influence à la possession, comme autrefois on l'était par le diable. Ils affirment l'existence d'une force qui fait peur, quasiment irrésistible, qui pourrait nous pousser à faire ou à penser des choses que nous ne voudrions pas, qui pourrait même nous conduire à notre perte. « *Il y a, avec l'influence, l'idée d'une intrusion, d'un véritable viol de la conscience, de la volonté... qui semble pouvoir passer sous le contrôle ou la volonté d'un autre. Ce n'est plus soi qui veut ou qui agit, c'est la volonté d'un autre qui est entrée en soi et c'est un autre qui agit à travers soi (sentiment de possession)* »<sup>48</sup>. Il est clair qu'il s'agit ici de manipulation mentale, effectivement comme si l'on parlait d'un gourou.

---

46 Gosling P., *L'Individu et le groupe* ibidem. p.36

47 Gosling P., op.cit.p.36, *Psychologie sociale, L'Individu et le groupe* p.82

48 Laurens S., «*Les dangers de la manipulation mentale*», « in » Les cahiers psychologie politique, numéro 4

## 4 De quels moyens dispose le cadre pour atteindre la performance ?

### 4.1. Dispose-t-il d'une quelconque influence ?

#### 4.1.1 Introduction

La notion d'influence est souvent prise dans un sens péjoratif, en effet, le langage courant aurait tendance à la confondre avec celle de manipulation. Nous en trouvons dans le Larousse une définition primaire, non seulement peu attrayante au point de vue de la langue mais également bien peu élaborée : « *action généralement continue, qu'exerce quelque chose sur quelque chose ou quelqu'un* ». Alors, dans ce cas simpliste, est-ce qu'influencer signifierait manipuler ? Cette définition pourrait le laisser supposer. Peut-être aussi que ce n'est pas plus mal, et que le « chef » manipulateur peut tout aussi bien arriver à ses fins, donc, entre autres à la performance de son équipe. Pourtant, comme nous allons le voir, la plupart des auteurs font la distinction, bien que la nuance ne soit toujours pas facile à appréhender.

#### 4.1.2 Influence ou manipulation ?

Dans l'emploi du mot, il est clair que nous percevons l'influence comme positive, et la manipulation néfaste, voire perverse. Où se situe donc la différence ?

Dans un premier temps, utilisons plutôt le mot influencer dans le sens convaincre du terme. Nous préférons cette définition un peu plus littéraire qui explique l'influence par la manière de procéder, c'est-à-dire qu'elle a « *pour objectif de modifier le comportement d'une cible sans recours à la contrainte ou la coercition* »<sup>49</sup>, ce qui est nettement plus satisfaisant, puisque mettant en évidence la notion de liberté de la cible, mais ne parle aucunement du but du cadre. Quant à la manipulation selon Larousse, c'est l'action d'orienter la conduite de quelqu'un, d'un groupe, dans le sens désiré et sans qu'il s'en rende compte. Ici, le côté immoral apparaît donc par rapport au flou où est laissée la cible, mais il n'est pas nettement exprimé.

---

<sup>49</sup> [www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/types-strategies-et-enjeux-de-la-communication](http://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/types-strategies-et-enjeux-de-la-communication).

Pour Linternaute, par contre, le côté immoral est clairement formulé : « *manœuvrer des personnes dans le but de les tromper* »<sup>50</sup>. La différence apparaît donc dans l'absence de moralité, d'éthique : c'est le but final du « chef » qui nous donnerait donc une deuxième indication. En fait, il y a manipulation lorsque le « chef », d'une part cache ses manœuvres et son objectif et, d'autre part, lorsque le but n'est ni la progression de l'établissement, ni le bien-être de l'équipe ou des patients, mais un désir de briller ou de s'enrichir par exemple. Nous pouvons considérer qu'un leader, même charismatique, peut être « toxique », à partir du moment où il déroge à ces règles. Peut-on considérer qu'Hitler a manipulé le peuple pour son bien, ou pour assouvir un immense besoin de pouvoir, de puissance, d'orgueil personnel ? L'expansion de son pays était-elle nécessaire à ses yeux, comme à ceux de Napoléon, ou pour les populations ?

Dans le sens qui nous intéresse, il n'est pas question de tromper ni de contraindre. En effet, autrefois on donnait des ordres ; le leadership moderne oblige chaque manager à transformer son rapport aux autres, désormais il ne s'agit plus d'ordonner : « *Au lieu de mener, il s'agit d'expliquer, convaincre, réexpliquer cent fois, faire adhérer. L'exercice prend du temps, s'avère délicat et souvent besogneux, on y découvre qu'influencer c'est principalement écouter. Ecouter c'est accepter d'être surpris. Ecouter c'est également accepter d'entendre. Ecouter c'est non seulement accepter d'entendre l'autre, mais encore vouloir le comprendre. On saisit mieux pourquoi l'influence est un art / comprendre quelqu'un en profondeur c'est pouvoir être lui* »<sup>51</sup>. Cette définition de l'influence, dans le leadership moderne, est parfaite et fait bien comprendre qu'il s'agit d'un travail en profondeur et non en surface. Elle met en évidence la notion d'écoute et de compréhension mutuelle qui excluent toute forme de manipulation.

Penchons-nous un moment sur la définition proposée dans l'etudiant.fr<sup>52</sup> « *L'enjeu d'influence : agir sur l'autre pour changer ses idées ou ses agissements... La stratégie d'influence : essayer de faire changer l'opinion ou le comportement de l'autre* ». Autrement dit, il s'agit d'acquiescer un certain pouvoir sur les autres, mais en douceur. D'ailleurs, le leadership est souvent associé au pouvoir et donc à l'influence

---

50 <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/>

51 Romain B., « Leadership d'influence- faits et arguments » « in » [Rediffusion-communauté](#) : Ressources humaines. [bernard-romain.over-blog.com](http://bernard-romain.over-blog.com) (page consultée en 2011)

52 [www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/types-strategies-et-enjeux-de-la-communication](http://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/types-strategies-et-enjeux-de-la-communication) (page consultée en novembre 2013)

qu'il sous-entend. Mais par conséquent, la limite est très mince entre l'influence et la manipulation. Il semblerait effectivement, comme évoqué plus haut, que la distinction entre les deux notions se situe au niveau de la finalité. A partir du moment où le « chef » agit ou parle uniquement dans son intérêt personnel au lieu de l'intérêt du groupe, il y a manipulation et non plus influence. Nous pourrions donc dire que c'est l'intention qui fait la différence. L'idéal restant bien entendu que l'intérêt de tous soit respecté, celui de l'équipe, du « chef » immédiat et de la hiérarchie, ce qui n'est pas incompatible. Cette éventuelle duplicité du « chef », qui lui fait jouer un rôle au travail, comme au théâtre, implique un esprit retors et non organisateur et prévoyant. C'est pour cela qu'il est nécessaire de garder une communication constante et dans la mesure du possible transparente entre les parties.

D'après Bénédicte Kibler, webmaster éditorial<sup>53</sup>, « *Il y a manipulation lorsqu'il y a emprise sur une personne ou sur un groupe de personnes et que cette emprise affecte ses capacités de jugement. On parle de prise de contrôle des esprits (...) Il y a manipulation lorsqu'il y a tromperie, désinformation, biais cognitif, fausse rhétorique* ». La manipulation mentale joue en général sur les émotions comme la peur, l'affection, l'espoir, sur les fausses informations, sur le système récompense/punition et elle utilise toutes les formes de pression, physique ou mentale... Grâce à toutes ces définitions, nous pouvons donc faire la distinction entre les deux notions, en considérant ces trois aspects : les moyens utilisés, le but recherché et la clarté du discours.

#### 4.1.3 Influencer est-ce toujours manipuler ?

Cependant, pour certains, influencer présente toujours une part de duplicité et de secret. Il ne faut pas tout exprimer pour arriver à ses fins, par conséquent la manipulation n'est pas loin. Deux mots sont régulièrement employés pour parler de l'influence du leader : le charisme et le leadership. « *Le processus d'influence est notamment à la base du leadership, la capacité d'obtenir que les autres fassent ce que vous voulez ou coopèrent à vos objectifs sans utiliser de sanction ou de promesse. Le charisme et les qualités particulières que l'on prête à un chef - celles qui font que l'on désire le seconder avec enthousiasme - peuvent être considérés*

---

<sup>53</sup> <http://benedictekibler.wordpress.com/2009/12/11/le-web-2-0-influence-ou-manipulation/>

« Le Web 2.0, influence ou manipulation ? », 11 décembre 2009 (page consultée en janvier 2014)

*comme un phénomène d'influence, pas toujours délibéré* ». Ce sont deux termes généralement positifs -sauf dans le cas où le leader, qu'il soit formel ou naturel, profite de ce charisme pour entraîner un groupe sur le mauvais chemin, par mauvais, entendons action illégale ou personnellement intéressée par exemple. Ils procèdent de l'influence, contrebalançant celui de manipulation, et montrent que l'impact d'un leader peut tout aussi bien s'exercer en douceur. Mais il est vrai que c'est tout un art de trouver un équilibre qui permette de conduire son équipe dans le sens où l'on veut aller sans pour autant la berner et la tromper sur ses objectifs. Pour influencer il est parfois nécessaire de cacher une donnée du problème, ce qui peut être considéré comme un mensonge par omission, mais en aucun cas duper les collègues, abuser de la confiance qu'ils nous portent, sous peine de ne plus jamais la reconquérir.

Il est vrai aussi qu'il est difficile d'influencer l'équipe sur certains points, notamment sur la cohésion qui nous intéresse, car le groupe ne dépend pas intégralement de son supérieur, puisqu'il est extérieur à elle ; et « *elle peut être cohésive sans chef, à l'instar du chef ou contre le chef* »<sup>54</sup>. Cependant nous ne pouvons nier que le leadership peut l'influencer en partie, et sur certains plans. Il est tout de même préférable pour le cadre que son équipe soit efficiente et travaille en harmonie, même s'il n'en fait pas partie, l'intérêt de l'établissement, et donc le sien, c'est aussi la performance.

Précisément, qu'est-ce que le leadership ? « *C'est l'influence d'un individu sur le groupe. Le leadership se différencie du pouvoir et de l'autorité où c'est une source d'influence personnelle, non coercitive et fondée sur la communication* » trouve-t-on dans l'ouvrage : *Psychologie Sociale*<sup>55</sup>. Nous retrouvons donc dans chaque définition cette notion d'influence liée au leadership, mais elle n'est pas pour autant forcément associée à de la manipulation. Le terme échange -authentique qui plus est- fait la différence selon le précepte suivant : « *Si nous abordons l'autre en ayant l'intention de lui faire prendre la décision qui nous convient, nous sommes probablement enclins à user de manipulation pour arriver à nos fins. Si en revanche nous sommes dans une intention d'échange authentique et que nous ne préjugeons pas de la meilleure décision que peut prendre l'autre, alors c'est tout différent* »<sup>56</sup>.

---

54 Vantomme P., Cours de méthodologie, Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale, Tournai.

55 Bouchet J., et al. , *Psychologie Sociale*, Tome 1, *L'individu et le groupe*.

56 <http://www.proinfluence.com/ressources/manuel/Manuel%20Influenceur%20Pro%20Influence.pdf> (page consultée en janvier 2014)

#### 4.1.4 Conclusion

Influencer son équipe favorablement serait donc que le leader réussisse à convaincre, tant par ses conseils, la discussion ou simplement son attitude et son exemple, que son point de vue est le meilleur à adopter ; mieux : qu'il persuade, car la parole est certainement l'essentiel. Revenons à Bénédicte Kibler : « *L'influence est le processus par lequel une personne fait adopter un point de vue par une autre, au moyen de la persuasion et de la séduction, sans recourir à la force, sans promettre de contrepartie et sans se réclamer de l'autorité* ».

Écoutons maintenant Marc Traverson, coach et directeur général d'Acteüs, qui est convaincu de la valeur de la confiance réciproque : dans le climat actuel et le contexte de crise « *maintenir et nourrir le lien de confiance est un enjeu majeur pour la cohésion et la force des organisations (...) l'investissement pour une performance durable passe certainement par un « faire confiance » à l'intelligence collective.*<sup>57</sup> Et si la solution pour écarter toute manipulation était tout simplement dans la confiance ? Nous pouvons constater que c'est surtout l'idée de procédés cachotiers qui fait la manipulation : en effet, notons qu'un prestidigitateur qui fait de la manipulation ne dévoile pas ses techniques et agit à l'insu de la personne. Certes, le « chef » manipulateur peut arriver à obtenir des performances, peut-être même par la cohésion ou tout autre procédé, mais qu'en est-il du groupe qui aura été manipulé ? Les équipiers prolongeront-ils leur effort dans le temps ? Retrouveront-ils un jour leur confiance ? L'établissement, la hiérarchie sortiront-ils grandis ? La manipulation ne peut être efficace qu'à court terme.

Dans tous les cas de difficulté, convaincre par la contrainte ou la répression, doit rester le recours ultime dans la direction d'un groupe, car dans la plupart des cas, le leader doit être capable de faire glisser son équipe vers le point de vue à adopter sans en avoir l'air ; pour le concept qui nous occupe, la cohésion, souvent il ne peut agir qu'indirectement. Sauf dans le cas d'un conflit, où il doit régler le problème avec fermeté. Maintenir l'unité dans l'unité, tel est le rôle du cadre. Mais il ne faut pas croire que diriger avec autorité est une tare, dans la mesure où celle-ci est utilisée à un moment où la méthode douce est inefficace et où l'enjeu ne permet pas de tergiverser. Le management n'a rien à voir avec l'abus de pouvoir, l'influence alliée à

---

<sup>57</sup> Traverson M., « *La troisième voie* », 2009, [Le journal du coach](http://www.troisiemevoie.com/troisiemevoie/2009/10/la-confiance-carburant-duleadership), <http://www.troisiemevoie.com/troisiemevoie/2009/10/la-confiance-carburant-duleadership>

l'autorité ne fait pas un despote, comme le laxisme associé à un lien amical ne fait pas un « chef » respecté.

Pour synthétiser tous ces arguments contradictoires et qui divisent les auteurs nous pourrions laisser le dernier mot à Stéphane Loiret, conseiller du Commerce Extérieur de la France et coach indépendant en accompagnement professionnel, qui résume bien l'esprit de l'influence : « *Manipuler, c'est exercer le pouvoir SUR l'autre (voire à son détriment), influencer c'est AVEC*<sup>58</sup> ».

## 4.2 Comment parvenir à inspirer et faire confiance ?

### 4.2.1 Introduction

Mais pour que ses collaborateurs suivent leur leader sans qu'il ait besoin de donner d'ordres, ils doivent croire en lui et en ses compétences, c'est-à-dire avoir confiance en lui. Mais comment inspirer la confiance à son groupe ? Pour cela, en premier lieu il faut que le cadre lui-même ait confiance en lui. En effet, être sûr de son fait est visible de l'extérieur, et nous pourrions dire que c'est contagieux. Un maintien, une attitude et des paroles assurés sont faits pour rassurer les subordonnés quant aux résultats des dispositions prises. Goethe, le poète allemand à qui nous avons emprunté notre totem, écrivait d'ailleurs: « *Si vous avez confiance en vous-même, vous inspirerez confiance aux autres* ».

### 4.2.2 Pourquoi et comment inspirer confiance ?

Qu'est-ce qu'avoir confiance ? La notion de confiance est complexe car elle s'emploie un peu dans tous les sens. C'est la « *confiance assurée* », comme la nomme le chercheur et consultant Laurent Karsenty<sup>59</sup>, qui est « *le sentiment d'assurance lié à des événements dont on n'imagine pas qu'ils se passeraient autrement que tel qu'on les attend* ». Elle dépend de plusieurs facteurs : du lien affectif, de la proximité sociale et culturelle et bien sûr de l'accumulation d'expériences positives.

---

<sup>58</sup><http://stephaneloiret.wordpress.com/2012/12/01/management-2-0-influencer-nest-pas-manipuler/> (page consultée en janvier 2014). A noter que les majuscules sont employées par l'auteur.

<sup>59</sup><https://www.poleemploi.org/file/galleryelement/pj/72/2f/ca/07/construire%20la%20confiance%20en%20entreprise%20ergomanagement%20mars%202013>

Elle est différente du *faire confiance*, qui est la « confiance décidée », selon l'expression de ce même chercheur, c'est « *se rendre volontairement dépendant des actions d'autrui... en pensant que cela permettra de servir nos intérêts... sans pouvoir, pour autant, en être certain* ». Deux notions qui se complètent donc, pour une équipe qui doit faire confiance et avoir confiance absolue envers le leader.

Cela veut dire que le leader doit donc inspirer la confiance pour que l'équipe le suive par conviction et non par la force, et cette confiance se travaille. Celle-ci devient de plus en plus rare. D'une part à cause de différents facteurs soit d'ordre économique, tels les plans sociaux ; soit d'ordre moral, vu l'exemplarité douteuse de certains de nos dirigeants ; soit encore d'ordre relationnel, à cause des tensions entre les différentes couches hiérarchiques ou enfin d'ordre comportemental : la peur de l'autre amène agressivité et cynisme. « *Un signe net de manque de confiance est le creusement d'un fossé entre les niveaux hiérarchiques qui se manifeste par divers symptômes : tensions relationnelles, désinvestissement, stress, peur (donc agressivité, comportements désabusés ou cyniques)* »<sup>60</sup>. Le mot peur vient d'apparaître au fil du texte, en fait il est l'un des freins à la confiance. Au-delà des différences culturelles car elle est semble-t-il plus naturelle chez les anglo-saxons que chez les latins, l'ennemi de la confiance, c'est la peur : « *Peur de ne pas faire face à la situation, peur de ne pas être suffisamment considéré, peur de ne pas maîtriser le sujet et que sa propre compétence soit mise en doute, peur aussi de ne pas être aimé et donc d'être rejeté. Ces différentes peurs se nourrissent du besoin existentiel de tout être humain : être reconnu, exister* »<sup>61</sup>. D'où, la nécessité pour le leader de reconnaître publiquement les mérites de ses subordonnés, de les féliciter voire de les récompenser. En tant que cadre, reconnaître chacun des membres de son équipe rassure et participe au développement de la confiance.

#### 4.2.3 Apprendre à avoir confiance

De même, si le cadre ne veut pas imposer par la contrainte mais mise plutôt sur la confiance de ses subordonnés pour le suivre, cela implique qu'en sens inverse lui aussi est obligé de faire confiance à ses collaborateurs. Ce concept doit être réciproque pour fonctionner. Remarquons que le terme confiance comprend lui aussi

---

60 Traverson, M., op.cit. p.42, « *La troisième voie* », 19/10/2009.

61 <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221154692/confiance-utopie-veritable-source-motivation-entreprise>, 21/09/2012



le préfixe *con* qui signifie avec, la complémentarité donc. La *con* - fiance du latin *cum* et *fidere* fait étymologiquement référence aux mots confier, se confier et confiance. Il y a là une dimension d'ouverture à soi et aux autres, de proximité. N'oublions pas qu'en ancien français, la *fiance* était la foi. Avoir foi en quelqu'un est donc parfaitement synonyme. Le dictionnaire de l'Académie française donne, parmi ses définitions « *certitude de la loyauté d'autrui* » et « *espérance ferme que l'on place en quelqu'un* ».

En résumé, le leader devra avoir foi en la loyauté de son équipe quant à son désir de performance. Tous ces principes sont liés. Si le « chef » a confiance en lui, il inspirera confiance au personnel et à ce moment-là il pourra s'appuyer sur lui en toute confiance également. De plus, les membres de l'équipe se sentant reconnus seront motivés pour conserver et développer cette reconnaissance qui leur est exprimée et par là même cette confiance qui leur est accordée.

#### 4.2.4 Conclusion

Pour conclure, n'oublions pas que l'adage « *Fais ce que je dis et pas ce que je fais* », adopté par certains managers qui se désolidarisent de l'équipe est à bannir absolument, car pour établir la confiance il faut être un modèle pour l'équipe et suivre la même ligne de loyauté. Dans le cas qui nous occupe, il est nécessaire d'appliquer le plus souvent possible cette façon positive d'animer une équipe, car, si l'efficacité s'obtient plus facilement par la communication et la patience que par l'injonction et la violence, la performance également. Quant à la cohésion, un climat de confiance ne peut que resserrer les liens de l'équipe, nous y reviendrons.

## 4.3 Comment établir et maintenir la communication ?

### 4.3.1 Introduction

Une relation de confiance ne peut s'obtenir que par la communication, les non-dits étant source de méfiance et de spéculations souvent erronées. La communication est certainement un des mots-clefs de la réussite d'une équipe, aucun des auteurs consultés ne la passe sous silence. « *Tout obstacle à la liberté de communication dans une équipe l'atteint dans son essence et la ramène au rang d'un groupe structuré quelconque sans appartenance authentique* »<sup>62</sup>. Roger Mucchielli affirme même qu'un langage commun est issu de cette communion et que ce langage permet au groupe de se consolider encore plus fermement. Au langage commun s'ajoute une communication non verbale qu'il appelle « *intercompréhension non-verbale* »<sup>63</sup> et qui fait qu'une simple mimique informe l'autre aussi sûrement qu'un discours.

### 4.3.2 Comment faire passer le message ?

La communication est d'abord un échange physique. Le langage du corps est aussi important que celui des mots. La qualité du contact, dépend d'abord de l'image avant les mots, les auditeurs voient d'abord la stabilité de la posture, la franchise du regard : les expressions populaires « entre quatre-z-yeux » ou « droit dans les yeux » ne sont pas sans fondement. La première et la dernière image de l'orateur sont importantes, il est donc nécessaire de soigner l'introduction et la conclusion de sa diatribe et dans le cas d'un discours, d'éventuellement énoncer le plan de l'allocution pour montrer que le sujet est maîtrisé à fond. D'ailleurs, connaître son sujet de façon approfondie et claire permettra de s'exprimer nettement, sans stress, avec une voix posée et des silences.

Communiquer avec clarté évite les incompréhensions et les malentendus donc les conflits. Il ne s'agit pas de laisser deviner aux autres nos desideratas mais de les expliciter et de s'adresser directement aux personnes concernées. Savoir dire non en argumentant son refus est la meilleure façon de se faire respecter et de faire accepter le refus. Mettre les formes et le sourire, avoir du tact, même et surtout pour les

---

62 Mucchielli R., *Le travail en équipe, clés pour une meilleure efficacité collective*, Collection Formation Permanente, ESF, pp.53, 54, 55.

63 Girard G., op.cit.p.36, [www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers](http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers)

mauvaises nouvelles. Expliquer ces décisions et ces choix qui ont été faits. Accepter les critiques, elles permettent de se remettre en question. Un poste à responsabilité implique les remarques négatives, il faut donc les assumer et écouter les doléances et préoccupations.

La communication orale est préférable à la communication écrite, même si cette dernière est nécessaire. Les échanges oraux doivent être réguliers et organisés, les échanges écrits sont formels et destinés au plus grand nombre mais ne sont pas motivants pour le personnel. Les deux formes de communication se complètent : la première, planifiée et formelle, s'ajoute à la communication informelle qui assure la convivialité mais s'avère insuffisante. De même les rendez-vous collectifs sont appréciés par les collaborateurs car ils permettent que tout le monde soit mis au courant des mêmes choses en même temps, mais les entrevues individuelles permettent de personnaliser et clarifier les échanges « *des entretiens en face à face réguliers, même brefs, sont la clé d'une communication managériale efficace* ». <sup>64</sup>

Il est également nécessaire de communiquer sur l'avancement du projet et de faire le point. Les retours négatifs et positifs le feront progresser, les collaborateurs préfèrent qu'on leur dise ce qui ne va pas plutôt que ne rien leur dire du tout. Leur fournir des repères par rapport aux équipiers et à l'intérieur de l'établissement leur permettra d'éventuellement se recadrer. Agnès de Framond<sup>65</sup>, PDG d'entreprise et coach remarque : « *Beaucoup de managers que je rencontre ne communiquent que pour dire ce qui ne va pas et pour réprimander* », et il est certain que c'est démotivant pour le personnel, mais elle reconnaît qu'il vaut mieux, malgré tout, donner des retours négatifs que de ne pas s'exprimer du tout car « *l'être humain préfère un signe de reconnaissance même négatif, plutôt que l'ignorance* » et elle ajoute : « *Les collaborateurs sont surtout demandeurs de repères, d'indicateurs leur permettant de savoir où se situe leur équipe à l'intérieur de l'entreprise et où ils se situent eux-mêmes par rapport à l'équipe* ».

Quant aux collaborateurs, il existe des moyens de les faire communiquer. Par exemple créer un groupe de parole et des supervisions. Ces techniques sont à la mode, mais elles permettent de s'exprimer à des personnes qui n'oseraient pas échanger dans un autre contexte.

---

64 De Framond A., cité par Leboucher S., [www.journaldunet.com/management](http://www.journaldunet.com/management), « motiver son équipe par la communication », 22/05/2007

65 De Framond A., *ibidem* p.47

### 4.3.3 Conclusion

La communication est la base de la confiance. La confiance est la base d'un leadership efficient. Nous pouvons affirmer que la communication est le pilier sur lequel s'appuie tout l'édifice. Ceci est vrai à tous les niveaux de la société : tout d'abord dans la famille où elle peut résoudre la plupart des problèmes d'éducation ou de couple mais aussi dans le milieu du travail où tension et difficultés peuvent être aplanies. Dans les rapports leader et équipe ou entre équipiers, elle est le maître mot de la compréhension et de la cohésion.

## 4.4 Comment provoquer en permanence la motivation ?

### 4.4.1 Introduction

Pour qu'un employé soit performant, il faut qu'il soit motivé par son travail, en d'autres termes que son travail lui apporte ce qu'il souhaite, perspective qui le dynamisera ; les travaux de Porter, Lawler et Hackman <sup>66</sup> montrent que cinq aspects de la tâche sont déterminants : l'autonomie de la tâche, sa variété, son intérêt, les informations opératoires ou optionnelles autour de la tâche et le rendu donné sur sa réalisation. Mais seul il n'avancera pas pour autant, donc il en est de même pour l'équipe tout entière. Et que signifie être motivé si ce n'est avoir envie d'obtenir satisfaction. Pour Roger Mucchielli, la motivation est un « *déterminant irrationnel* »<sup>67</sup> Or, si certaines personnes se sentent plus motivées que d'autres par leur travail, il n'en demeure pas moins que le chef d'équipe est pour beaucoup dans l'envie de progresser, d'une part il sert d'intermédiaire avec la hiérarchie, d'autre part il est le supérieur direct auquel les subordonnés peuvent s'adresser dans le fonctionnement de tous les jours. Le fait de se sentir soutenu en est une source de motivation importante. Le leader peut donc faire mouvoir le groupe, servir de moteur, deux termes qui ont la même origine étymologique et englobent la même notion.<sup>68</sup>

---

66 Porter L.W., et al., Michel S., *Les sources psychologiques* P. 290, *Groupes et interactions, conflits et négociation*.

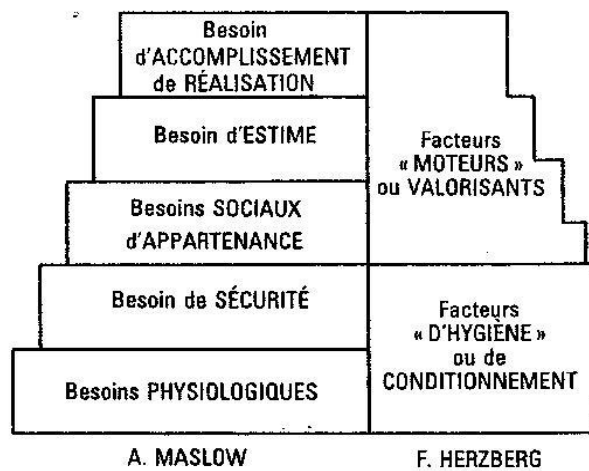
67 Mucchielli R., op.cit.p.46, *Le travail en équipe* p.64

68 Porter L.W., Lawler E.E., Hackman J.R., *Behavior in organizations*, Ed.Mac Graw-Hill, New-York, 1974, 561p.

#### 4.4.2 Qu'est-ce que la motivation en général ?

Le père de la théorie sur la motivation au travail est le psychologue du travail Frédéric Herzberg<sup>69</sup> également professeur de management. Il a élaboré sa théorie à partir de la liste des besoins du psychologue américain Abraham Maslow<sup>70</sup>. Ces besoins sont schématisés par une pyramide, ce qui n'est pas forcément judicieux car les besoins s'imbriquent et ne se superposent pas ; en fait la satisfaction de l'un nous amène à convoiter l'autre, à commencer par les besoins physiologiques : tous les besoins vitaux du corps humains. Lorsque le sommeil, le boire et le manger sont assouvis, l'homme ressent le manque de sécurité physique, morale ou matérielle ; une fois en sécurité il a besoin d'affection, d'appartenance à un groupe, ensuite d'estime de soi c'est à dire de reconnaissance ; et enfin il ressent le besoin de se réaliser, de faire preuve de créativité.

Herzberg lui, distingue deux sortes de besoins, ceux qui sont propres à tout être vivant et qu'il appelle les besoins d'hygiène ; et ceux qui sont particuliers à l'homme qu'il nomme les facteurs internes ou facteurs de motivation. Seuls ces derniers sont des éléments motivants selon lui, l'assouvissement des premiers n'étant que simple satisfaction.



Maslow comparé à Herzberg

(Source : Jean-Pierre Gruère et Jack Jabes, *Traité des organisations*, Paris, PUF, 1982, p. 25.)

69 Mintzberg H., *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*, Ed.d'Organisation

70 Maslow, A.H., « A theory of human motivation », *Psychological Review*, pp.50 (4), 370-396.

D'après Sandra Michel<sup>71</sup>, psychologue et enseignante à l'École Supérieure de Commerce de Paris, c'est l'insatisfaction des besoins qui engendre des tensions. Ces tensions qui peuvent amener un déséquilibre dans l'établissement, engendrent un mouvement qui est appelé motivation, afin d'assouvir ces besoins. Les éléments tels que le salaire, la sécurité de l'emploi, les conditions de travail sont des éléments particulièrement motivants, surtout en temps de crise.

Aussi, tournons-nous vers Roger Mucchielli dont l'approche de la motivation est plus moderne. L'auteur distingue d'une part l'attrait direct du travail, comme, par exemple, la passion d'un groupe de recherche ou d'une équipe de secouristes volontaires, d'autre part l'attrait indirect comme gagner une prime ou réussir un examen. Dans ce cas, même si le travail est pénible ou difficile, le but second est suffisamment motivant. Dans ces buts secondaires la récompense est certainement importante mais les augmentations ne suffisent pas.

D'après Christian Thérond, le PDG de Hoerner-Rutefon, entreprise d'enseignes lumineuses, « *Il faut aussi satisfaire ce qui est le carburant essentiel de la motivation : la reconnaissance publique* ». Et il ajoute que pour l'attribution du prix Hoerner d'or, le chef d'équipe est consulté avec accord de l'ensemble du personnel, et s'il y a des envieux c'est aussi l'objectif « *car l'envie est le moteur le plus puissant qui soit* »<sup>72</sup>.

#### 4.4.3 Existe-t-il une compétence du cadre dans la motivation de l'équipe ?

Le leader peut se poser en déclencheur de motivation. En premier lieu il doit identifier son propre moteur dirait Mucchielli, ses propres besoins dirait Maslow, ses facteurs internes dirait Herzberg. Son propre enthousiasme et sa propre énergie rejailliront sur le groupe. Il doit bien entendu regrouper les motivations directes ou indirectes des membres de l'équipe, tenir compte des besoins de chacun de même que de l'aptitude de chacun à la coopération, ainsi que de la taille du groupe par rapport au travail. Il pourra appliquer diverses méthodes, que ce soit promettre une récompense, dans le champ de l'entreprise tout du moins, organiser une compétition inter-équipe ou utiliser la motivation dominante du groupe comme objectif commun.

---

71 Michel S., *Management aspects humains et organisationnels, Dynamique des comportements individuels, Motivation, satisfaction et implication*, PUF Fondamental, juillet 2005, pp.174-177

72 Thérond C., « in » Usine nouvelle n°19, 9 mai 1985.

Dater ce dernier, et même le quantifier, est aussi une méthode efficace, de même que mobiliser les membres autour d'un projet fédérateur. En tant qu'infirmier en chef, la méthode de la récompense n'est pas vraiment applicable : seules la reconnaissance, l'écoute et une certaine souplesse dans les horaires peuvent être considérées et appliquées comme des récompenses. En effet les journées de repos ne peuvent être distribuées qu'exceptionnellement, les soirées ou autre repas ne sont peut-être pas vraiment ressentis comme des récompenses. La reconnaissance publique et les félicitations sont les meilleures qu'un chef infirmier puisse donner.

Pour que les membres de l'équipe gardent un degré de motivation élevé, il faut aussi qu'ils disposent de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance du leader. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs précis qui permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle.

Après la confiance, vient la responsabilisation. Elle permet d'offrir à l'équipe une capacité de décision dans un champ d'action précis et donc des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints. Les cadres qui osent déléguer et faire confiance, favorisent l'autocontrôle, encouragent, donnent des signes de reconnaissance, obtiendront des résultats largement supérieurs.

Les projets novateurs ou les défis sont également porteurs de motivation. Ces impulsions, ou challenges permettent de galvaniser les troupes, à condition de valoriser les résultats.

Le cadre peut motiver le groupe à l'aide de tous ces moyens dont il dispose, notamment en les aidant à se former donc à se valoriser, il pourra ensuite les laisser prendre des responsabilités, puis des initiatives qui elles, en les rendant plus autonomes, les motiveront encore d'avantage, ainsi de suite.

Après ces principaux leviers de motivation, il va s'en dire que celle-ci est étroitement liée à l'environnement dans lequel l'équipe évolue. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance dans son unité, au décor, au confort, aux conditions de travail. Le cadre de travail a une influence sur le moral de l'équipe, et donc sur l'envie de travailler.

#### 4.4.4 Conclusion

Inversement, la perte de motivation conduira un salarié à une forme de sclérose, à un manque de confiance, à une perte de repères qui eux-mêmes engendreront l'indécision, le manque d'initiative, l'immobilisme, voire le travail bâclé. Ces phénomènes qui n'atteignent normalement qu'un seul individu peuvent s'étendre à l'ensemble de l'équipe et devenir un danger pour sa survie. C'est en connaissant bien les mécanismes et leurs effets qu'un manager pourra être vigilant et réagir à temps. Réaliser le diagnostic des motivations mais donc aussi des démotivations dans son équipe, identifier les signes avant-coureurs, ces symptômes dangereux de démotivation, pour agir en amont suivant les critères évoqués plus haut.

#### 4.5 Pourquoi apprendre à gérer les conflits ?

##### 4.5.1 Introduction

Le mot conflit a une importance dans ce travail, car il est presque impossible qu'une équipe n'y soit pas confrontée un jour ou l'autre ; je dirais même qu'il est salutaire pour une petite part. Le Larousse le définit comme une « *opposition de sentiments, d'opinions entre des personnes ou un groupe* » et le Robert comme une « *rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent* ». L'opposition est donc le mot clef du conflit. Il provient du latin *conflictus* : heurt, lutte, dérivé du verbe *confligere* : heurter, opposer. A noter qu'il est composé du préfixe *con* : avec, ensemble, que nous retrouverons dans tous les termes cités concernant la cohésion, comme coopérer ou coordonner, et de *fligere* : heurter, frapper. Comme pour le mot combat, étymologiquement c'est le fait de lutter ensemble. Pour une con-frontation, il faut être au moins deux, comme pour une con-certation. Il est normal d'avoir des conflits, l'équipe est une mini-société avec la diversité que cela comporte, les résoudre rend l'équipe plus forte. La situation de conflit se rencontre lorsque deux acteurs en relation ont des idées, des méthodes ou des intérêts contradictoires.



Les sources de conflits sont diverses. Nous pouvons dégager des causes internes et des causes externes.

Pour les causes internes, nous retrouvons surtout des désaccords sur le plan professionnel, ou sur le rôle que chacun a dans l'équipe. Ce sont le plus souvent des conflits d'intérêt personnel, qui proviennent d'une différence de culture, de génération ou de caractère.

Les causes externes par contre sont surtout dues au manque de clarification dans les fonctions, les planifications, au manque de ressource, au manque d'homogénéité de l'équipe.<sup>73</sup>

#### 4.5.2 Qu'est-ce qu'un conflit ?

Nous avons dit *con* comme concertation mais nous pourrions dire *con* comme conflit. Nous verrons que le terme cohésion est un des mots innombrables qui ont comme préfixe « con » ou « co », du latin « *cum* » signifiant avec, ensemble. Nous pouvons citer bien entendu coéquipier et, au minimum : connivence, communauté, convergence, compagnon, coopération, collègue, coalition, consensus, communauté, collaboration, etc. Cette liste est encore longue qui montre l'étendue du vocabulaire pour évoquer l'unité. L'italien a d'ailleurs gardé le mot *con* pour dire avec. « *Con lei* » signifie avec vous. Autant dire l'importance de ce terme dans notre travail, c'est lui qui soutient tout l'édifice du travail en équipe. Mais est-ce l'idéal absolu et pour qui ? Il est vrai qu'être ensemble c'est se lier ou se heurter ! « *Il faut être deux pour se disputer, être en conflit avant d'être en confluence* ». <sup>74</sup>

La cohésion n'est peut-être pas la panacée universelle, bien que, comme dans la devise de la Belgique, la sagesse populaire dise que « *l'union fait la force* ». Mais la cohésion ne fait peut-être pas l'affaire de tout le monde. Pour un « chef », la cohésion peut être synonyme d'union contre lui, ou tout simplement contre l'autorité. Au lieu de soutenir l'édifice, elle peut donc le bloquer dans l'immobilisme, au contraire le déstabiliser, voire le faire s'écrouler. N'oublions pas que la théorie du « bouc émissaire » c'est se lier contre quelqu'un pour mieux se souder. C'est, entre autres, un des dangers de la cohésion. Elle peut se former contre un des supérieurs

---

73 Michel S., *Management aspects humains et organisationnels, Groupes et interactions, conflits et négociation*, PUF Fondamental, juillet 2005.

74 Vantomme P. op.cit. p.41

hiérarchiques, ce qui est fréquent mais ne met pas forcément le groupe en danger s'il est solide, et aussi contre un collègue, auquel cas l'esprit d'équipe risque de ne pas survivre et par conséquent l'équipe non plus.

En premier lieu, il faut apprendre à identifier les différentes sortes de conflits et les reconnaître : au départ il y a divergence entre deux acteurs (individus ou groupes) : conflit de valeur, conflit de besoin ou autres. Sandra Michel, psychologue et responsable marketing et communication chez Neos, les classe en trois catégories : « *les conflits matériels et immatériels, les conflits ouverts ou exprimés et les conflits latents, les conflits actuels ou ponctuels* »<sup>75</sup>. Ces termes peuvent se combiner de manières diverses, ainsi un conflit latent peut être actuel ou potentiel. C'est à dire que ce n'est pas un conflit exprimé mais qu'il est bien réel actuellement ou qu'il risque d'intervenir plus tard.

Les divergences peuvent s'exprimer à plusieurs niveaux dans l'organisation.

Il peut s'agir d'un conflit entre deux personnes : mauvaise attribution des rôles, définition des zones de pouvoir, rétribution, conflit de valeur, d'intérêts, de statuts, de méthodes... Auquel cas le cadre doit entendre chaque protagoniste lors d'entretiens individuels et ensuite évaluer si une décision managériale peut régler le problème.

Il peut s'agir également d'un conflit entre deux équipes d'un même établissement, ou d'un harcèlement envers une seule personne devenue bouc émissaire pour l'équipe qui se soude dans un défoulement commun.

Dans notre cas, l'étude sera réduite à la gestion des conflits entre personnes, c'est celui que le cadre de santé est amené à traiter le plus souvent.

#### 4.5.3 Comment apprécier les degrés d'un conflit ?

Le conflit n'est pas obligatoirement violent, mais pour une entreprise il peut avoir des conséquences graves en nuisant à la cohésion, la coordination de l'équipe et certainement à sa performance. Il est donc important de le déceler rapidement. Pour le gérer le plus possible à la source, il faut savoir également apprécier les degrés d'un conflit sachant que plus il monte en degrés plus il sera difficile à gérer. D'après Friedrich Glasl<sup>76</sup>, spécialiste suisse du conflit, il commence par un durcissement dans la relation avec les confrontations de point de vue, s'ensuit un débat, puis des actes,

---

75 Michel S., op.cit.p.48, *Groupes et interactions, conflits et négociation*

76 Glasl F., cité par Hasley F. et al., « *travail en équipe et gestion des conflits : rôle du cadre de santé* » mardi 6 mai 2003, [www.cadredesante.com/spip/profession/management/Travail-en-equipe-et-gestion-des-conflits.html](http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Travail-en-equipe-et-gestion-des-conflits.html)

avec un comportement non verbal puis ce que Friedrich Glasl appelle des « coalitions d'images » soit des rumeurs, des clichés, qui vont engendrer des attaques personnelles puis des menaces en riposte. Les dernières phases seront les attaques destructives, et enfin la destruction qui amènera les protagonistes à s'entraîner mutuellement dans la défaite. A ce dernier stade, chacun s'acharnera à anéantir l'autre même s'il s'anéantit lui-même. Il sera alors bien trop tard pour sauver la cohésion du groupe dont les membres auront pris parti pour l'un ou l'autre des antagonistes.

#### 4.5.4 Comment gérer les conflits ?

Les maîtres-mots du cadre en matière de conflits sont la confiance, la communication, et la médiation. Sa mission est de stopper le processus de conflit, son aptitude est de savoir communiquer et négocier. Mais la mission en amont est d'aiguiser sa clairvoyance et son aptitude à décrypter les symptômes d'une discorde. Si le cadre doit apprendre à appliquer les solutions pour gérer les conflits, il doit tout d'abord agir promptement, comme cela vient d'être dit, afin d'éviter que la situation dégénère et en arrive aux derniers degrés d'agression. En établissement, elle n'est la plupart du temps que mentale mais elle peut rapidement passer du désir de *faire mal* psychologiquement à celui de *faire mal* physiquement. Pour cela, il est nécessaire de prévoir des formations qui préparent les cadres aux conflits, qu'elles concernent les sources de conflits ou les outils possibles pour y remédier. Le meilleur moyen de régler les différends étant de les éviter, il faut en premier lieu prévoir des entretiens réguliers et réunions d'équipe, car un conflit larvé peut aboutir à la violence. Le cadre doit repérer les maux de ses subordonnés : mal de tête, humeur maussade, absentéisme répété, et être à l'écoute pour que ces malaises soient mis en mots. L'enquête pourra alors être menée en connaissance de cause parmi les membres de l'équipe. Des remèdes ne peuvent être apportés à un conflit sans en rechercher en priorité la cause pour pouvoir éventuellement la supprimer et résoudre le différend. Il existe des solutions si l'entretien individuel puis éventuellement la confrontation ne suffisent pas, pensons à la boîte aux lettres anonyme, au médiateur, aux supervisions, etc. Ce sont des outils qui peuvent débloquer la situation.

En dernier ressort, si le conflit nuit à l'entreprise et que la personne ne veut pas envisager de solution ni engager un dialogue il faudra finalement se séparer d'elle.

## 5 Quel est le rôle du cadre ?

### 5.1 Comment appréhender le rôle du cadre de manière générale ?

#### 5.1.1 Introduction

Le rôle est un terme dont le sens s'est développé, sautant du théâtre à la gestion en passant par les sciences du comportement. Cependant, il ne faut pas se laisser abuser par le terme : le « chef » ne joue pas un rôle, au contraire il doit être vrai, franc, ses buts et ses moyens transparents. Nous le verrons plus loin, seul « *le dirigeant qui montre sa dimension humaine, celui qui retire son masque celui qui parle en vérité authentique*<sup>77</sup> », peut obtenir la confiance de ses subordonnés. Ces « chefs » ouverts, ces leaders, donnent plus envie de les suivre car ils introduisent le charisme dans leur leadership.

Dans le sens qui nous occupe, c'est-à-dire dans le monde du travail, le rôle est un « *ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable* »<sup>78</sup>. Cet ensemble de comportements, innés ou pas, aidera l'équipe à avancer.

#### 5.1.2 Comment les auteurs analysent-ils le rôle du cadre ?

Les rôles du cadre se résument en 10 points répartis en trois grandes fonctions selon le Québécois Henry Mintzberg, ingénieur de formation, chercheur en gestion et en management.<sup>79</sup> Déçu par la littérature abordant le sujet, il a basé ses recherches sur ses nombreuses observations. Mintzberg regroupe les rôles des cadres dans trois grandes catégories : « les rôles interpersonnels », « les rôles liés à l'information » et « les rôles décisionnels ». Comme il est résumé dans le tableau suivant, nous trouvons dans les rôles interpersonnels : le symbole, le leader, l'agent de liaison ; dans les rôles liés à l'information : l'observateur actif, le diffuseur, le porte-parole ; dans les rôles décisionnels : l'entrepreneur, le régulateur, le répartiteur de ressources, le négociateur.

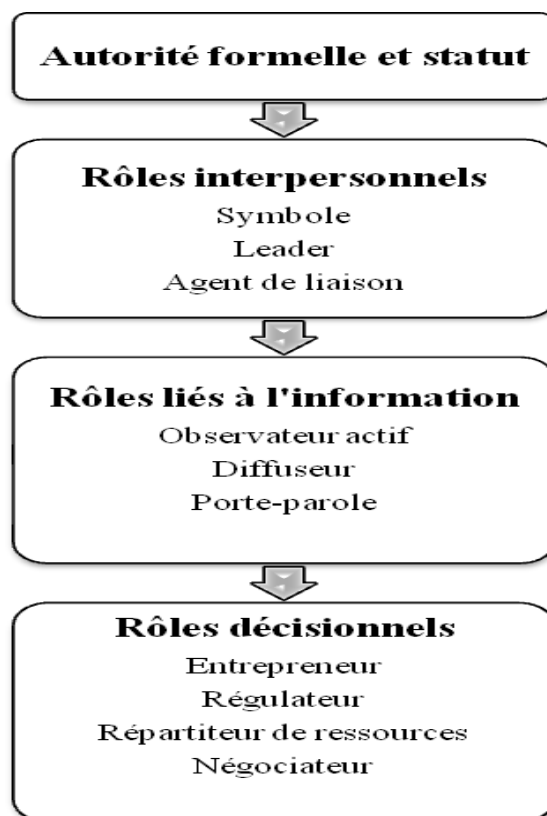
---

<sup>77</sup> [lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221154692/confiance-utopie-veritable-source-motivation-entreprise](http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221154692/confiance-utopie-veritable-source-motivation-entreprise)

<sup>78</sup> Sarbin T., R., Allen V., L., *Rôle Théory*, 1968. Théodore Sarbin est connu comme "Monsieur théorie de rôle" en raison de ses publications dans le domaine de la psychologie sociale, relative à la prise de rôle.

<sup>79</sup> Mintzberg H., *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*, Ed. d'Organisation, septième tirage 2011

Il ajoute également d'autres conseils aux managers comme : « *s'appliquer le plus possible qu'à une seule tâche à la fois, de bien organiser leur temps et leur planification* ».



Les rôles du cadre selon Mintzberg

Les notions regroupées dans ce tableau des rôles demandent à être explicitées, du moins détaillées.

Nous avons déjà parlé du modèle à suivre ; le cadre, point d'ancrage de l'équipe, représente le symbole de l'organisation. Le mot modèle semble plus adapté.

Mais pour être un modèle, un symbole pour ses subordonnés et même pour le reste de l'établissement, le leader de l'équipe doit se montrer juste et emmener l'équipe vers des objectifs précis et concis. Son leadership doit être exemplaire.

L'agent de liaison qu'est le cadre assure une communication constante avec les collaborateurs, entre le service et la hiérarchie, mais aussi entre l'entreprise et les patients voire avec leur famille. Ce rôle se concentre surtout sur les communications à l'horizontale mais donc aussi à la verticale.

De plus, son regard vigilant et objectif observe les tâches de ses subordonnés pour reconnaître ce qui fonctionne ou pas afin d'en discuter et améliorer la performance. Nous pouvons ajouter la reconnaissance de la personne, encore plus que la reconnaissance envers la personne.

Pour Bourcier, docteur en science de gestion et Palobart, licencié en droit et directeur d'entreprises<sup>80</sup>, la reconnaissance est source de motivation. « *Exister pleinement, voir sa contribution reconnue, donner du sens à l'action sont des attentes formulées par tous* », mais chacun attend que les autres le mette en pratique. Voilà pourquoi ce livre donne des clés pour y parvenir.

Le cadre se doit de diffuser l'information provenant d'un service vers un autre, vers les subordonnés ou vers la hiérarchie, mais aussi de l'extérieur vers l'intérieur de son établissement. Il doit s'assurer que le message oral et surtout écrit se soit répandu uniformément parmi tous les collaborateurs.

Il doit être porte-parole de son entreprise et savoir faire passer un message assez concis pour être facilement mémorisé mais clair et pertinent.

Un cadre entrepreneur doit savoir innover et faire preuve d'initiative, puis savoir mener à bien les nouveaux projets et prendre la responsabilité de toutes les décisions prises dans son service.

Cependant tout ne peut être planifié, malheureusement. Le cadre prend le rôle de régulateur lorsqu'un événement imprévu survient. Il doit, lorsqu'une situation hors du contrôle de ses employés et hors de son propre contrôle se présente, savoir reprendre les rênes et réguler la situation.

Concernant le rôle de répartiteur des ressources, il est plutôt clair : le cadre est responsable des dépenses de son établissement ; s'il n'est pas comptable ni décideur des dépenses, de lui dépendent tout de même les frais suscités par certaines de ses décisions.

Le rôle de négociateur englobe autant les négociations faites au sein de l'établissement qu'à l'extérieur. Le cadre se doit de participer aux négociations syndicales, aux négociations avec des partenaires, des concurrents, ou entre

---

80 Bourcier C., Palobart Y., *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. Collection « Audit », 1997.

départements, et comme nous l'avons vu, servir de médiateur entre les collaborateurs.

Pour certains, comme Joseph Schumpeter, économiste autrichien, le rôle se résume à un seul : la prise de décision ; si ce rôle est des plus importants, le résumer à lui seul est un peu réducteur.

Pour d'autres, comme Henri Fayol, ingénieur français, auteur de « L'administration industrielle et générale » et Luther Gulick, expert américain en administration et conseiller du Président Franklin Roosevelt, qui lui a succédé, les fonctions de gestion sont universelles. Si l'acronyme POSDCORB<sup>81</sup>, créé par Gulick, regroupe sept activités : « *staffing* » le recrutement, « *organizing* » l'organisation, « *planning* » le personnel, « *directing* » la direction, « *co-ordinating* » la coordination, le « *reporting* » et « *budgeting* » la budgétisation, elles sont parfois citées par d'autres sources<sup>82</sup> au nombre de cinq : planifier, organiser, coordonner, commander, contrôler. Nous verrons que la fonction commander n'est pas forcément le terme approprié concernant le cadre de santé pour lequel le management participatif est préférable. Les auteurs sont plus souvent d'accord pour dire qu'il permet l'autonomie de l'équipe soignante, sa responsabilisation, sa motivation et sa cohésion.

Quoi qu'il en soit nous retrouvons des points communs à ces différents listings tels l'organisation et la décision. Il est clair que le rôle du cadre de santé aura des points communs avec celui d'un chef d'entreprise, certainement tous, mais avec des nuances dues à sa fonction dans un service hospitalier, fonction particulière qui en accroît le nombre.

---

81 POSDCORB est un acronyme créé par Luther Gulick et Lyndall Urwick dans leurs documents sur les sciences de l'administration (1937), <http://vectorstudy.com/management-theories/posdcorb>

82 Marty C., Etudiante cadre de santé, <http://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/la-place-et-le-role-du-cadre-de-sante-dans-l-unite-de-soins.html>

## 5.2 Quel est le rôle du cadre de santé ?

Il est évident de trouver des différences entre les postes de différents cadres. Ces gestionnaires, bien qu'ils possèdent le même titre, œuvrent dans un milieu très précis et n'accomplissent pas la même tâche que d'autres confrères. Ainsi, un proviseur, un directeur général, un gérant et à plus forte raison un infirmier en chef occupent tous des postes de gestionnaires mais ont des tâches tout à fait différentes.

### 5.2.1 Pourquoi le cadre a-t-il un rôle charnière ?

Comme souligné plus haut, le cadre de santé a les mêmes rôles que les autres cadres mais avec toutes les spécificités qu'entraîne la direction en milieu hospitalier. Lui aussi doit travailler la communication et l'information, doit constamment motiver l'équipe et user de son influence pour la pousser vers la performance, tout en surveillant les éventuels cas de discordes. Le cadre de santé, parce qu'il fait le lien entre l'équipe soignante, les médecins, l'administration, et même les patients, occupe une place particulière dans l'unité de soins. Il fait partie de la hiérarchie pour les contrôles, ou recevoir l'agrément des décisions à prendre mais il est solidaire de son équipe, responsable de chacun des membres et du groupe dans son ensemble. « *Le cadre est un acteur clé de l'institution hospitalière. A ce titre il est porteur des valeurs et des directives institutionnelles... Au sein de son unité le cadre de santé devra mobiliser et impliquer son équipe dans les différents projets institutionnels. Il articule alors la logique institutionnelle et la logique de travail propre à l'équipe* »<sup>83</sup>. Le rôle tampon est toujours délicat car il peut entraîner des différends si le « chef » se sent trop manager ou au contraire trop soignant. La part des choses peut être difficile à faire et ramène comme toujours à la communication.

---

83 Foucan P., [www.cadredesante.com](http://www.cadredesante.com)



## 5.2.2 Quelles sont les particularités des rôles du cadre de santé ?

Pour être précis il nous faut donc détailler le rôle du cadre de santé, et ses missions à l'hôpital. Outre les « dispositions générales » comme signalées dans le texte de loi concernant la fonction d'infirmier en chef<sup>84</sup>, il ne faut jamais perdre de vue que la différence pour un cadre de santé, c'est qu'il n'y a pas que les collaborateurs qui sont en jeu, ni les dossiers à traiter, ni le matériel, il y a, au centre de l'établissement, des patients affaiblis, des familles éprouvées, des médications à administrer, ce qui impose donc, un rôle sensible et compatissant, humain. Un rôle humain mais aussi humanitaire, terme qui n'est pas seulement réservé aux actions ponctuelles dans les pays en voie de développement. Il signifie le souci de l'être humain quel qu'il soit, où qu'il soit, et nous pourrions ajouter humaniste puisque ce terme est devenu par extension celui qui respecte les droits fondamentaux de l'être-humain. Le Larousse définit l'humanisme comme « *Philosophie qui place l'homme et les valeurs humaines au-dessus de toutes les autres valeurs* ». Le cadre de santé est donc centré sur la personne humaine : subordonné, patient, famille du patient, sans toutefois basculer dans l'affect, ce qui est très difficile, mais avec, dans tous les cas, une grande responsabilité.

La fiche-métier du cadre de santé d'unité de soins et d'activités paramédicales, publiée en 2004 par le Ministère de la santé et de la protection sociale en France, décrit les missions du cadre de santé. Elles sont regroupées en cinq niveaux par Christine Marty, étudiante cadre de Santé<sup>85</sup>, nous les évoquerons plus loin. Notre fonction d'infirmier en chef<sup>86</sup>, quant à elle, comprend sept chapitres divisés en douze articles.

La première activité particulière de l'infirmier en chef abordée au chapitre deux, concerne la vision stratégique de l'hôpital : en tant que manager, il doit « *veiller à ce que l'activité infirmière de l'équipe soit en phase avec la vision stratégique du département infirmier, avec les évolutions de la société et de l'hôpital*<sup>87</sup> ». Le terme important est « en phase », l'activité doit suivre la ligne générale adoptée par l'hôpital, donc, et s'adapter aux progrès de la médecine et de la société en général.

---

84 [www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-juillet-2006](http://www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-juillet-2006)

85 Missions du cadre de santé en France citées par Marty C., Etudiante Cadre de santé, <http://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/la-place-et-le-role-du-cadre-de-sante-dans-l-unite-de-soins.html>

86 [www.afiso.be](http://www.afiso.be), ibidem p.61

87 [www.afiso.be](http://www.afiso.be), ibidem p.61

Une autre activité spécifique de l'infirmier en chef est la « *responsabilité de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de l'évolution de son équipe centré sur le patient, ses droits et l'éthique* »<sup>88</sup>. Le terme principal par rapport à notre travail est la coordination, l'un des rôles-clé du cadre, mais aussi l'expression « centré sur le patient », qui est le point à ne jamais perdre de vue.

Il lui est également confié la « *gestion du cadre du personnel et des membres de son équipe, de son soutien et de son évolution* »<sup>89</sup>, et, ajouté à cet appui indispensable à l'équipe, et directement en liaison avec notre sujet, il lui est demandé d'« *établir la communication concernant son équipe et les patients et la transmission d'information externe et interne* »<sup>90</sup>.

Si ces articles de lois définissant le rôle du chef infirmier sont comparés avec les activités prévues par les documents officiels français, il est clair que la similitude est quasi-totale. Tout d'abord il est confié au cadre de santé les ressources humaines qui touchent la gestion directe des personnels paramédicaux du service ou de l'unité, l'identification des besoins en formation du personnel, le suivi et l'évaluation des résultats, l'accueil et l'organisation de l'encadrement des nouveaux personnels et des étudiants. Puis, lui est assigné le contrôle de la qualité, de la sécurité des soins et des activités paramédicales ; des procédures ; des protocoles ; suivi d'indicateurs, sans oublier la vigilance professionnelle sur l'évolution de la santé, des professions, des techniques et du matériel. Ensuite lui incombent la communication, l'information relative aux soins et aux activités paramédicales ainsi que les conseils, l'éducation ou formation clinique ou technique, auprès des familles, des patients et du personnel. Comme nous venons de le voir, dans un service hospitalier encore plus qu'ailleurs, il semble évident que le cadre est au carrefour de l'information. Son rôle est prépondérant par sa position stratégique pour faire circuler l'information entre la direction, l'administration, les collègues et inversement. Il lui incombe de restituer les idées et les demandes du service à ces mêmes différents niveaux. Cependant il ne suffit pas de faire parvenir l'information mais aussi de s'assurer qu'elle a été bien reçue et comprise. Pour cela il faut s'avancer vers l'autre. « *Mais au-delà du contenu de l'information, le cadre doit accorder de l'importance à ses interlocuteurs, en s'assurant que le message est clair et sera correctement « décodé », mais surtout en garantissant à ses interlocuteurs la possibilité de donner leurs avis et leur ressenti*

---

88 [www.afiso.be](http://www.afiso.be), op.cit. p.61

89 [www.afiso.be](http://www.afiso.be), op.cit.p.61

90 [www.afiso.be](http://www.afiso.be), op.cit.p.61

*sur l'information. Ce qui implique pour le cadre de savoir écouter, avec empathie, c'est à dire avec la capacité relationnelle de se centrer sur l'autre »<sup>91</sup>.*

Il est responsable également de l'organisation des soins, c'est à dire l'élaboration, réalisation et communication du projet paramédical du service ou de l'unité en liaison avec l'équipe médicale, la programmation hebdomadaire et journalière des activités du service ou de l'unité.

Et pour finir, la répartition et gestion des ressources et des moyens dans l'unité, le suivi et le bilan des activités du service ou de l'unité font partie de ses attributions ; sans oublier le matériel : la coordination et le suivi des prestations de maintenance et de logistique.

Comme signalé plus haut, la première constatation est que ces missions se rejoignent : que ce soit dans les textes officiels français ou belges les mêmes mots et expressions se retrouvent : communication, organisation, évaluation, formation, « qualité des soins », « centré sur le patient » etc. A noter que l'article 8 et l'article 9 de la fonction de l'infirmier en chef concernent la gestion des moyens ainsi que le développement de l'équipe et rejoignent donc une partie de ce travail qui est la performance : « *L'infirmier en chef est responsable de l'utilisation optimale des moyens en vue d'assurer des soins infirmiers de qualité aux patients* »<sup>92</sup> et « *L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente de sorte qu'ils développent des connaissances et des capacités ainsi que la motivation nécessaire...* »<sup>93</sup>.

A noter cependant que la loi belge parle de « vision stratégique » et de « politique infirmière » là où les documents français utilisent plutôt le terme d'objectifs, outre ces légères différences sémantiques, la vision d'ensemble est la même ainsi que le but final : le bien être du patient et celui des membres de l'équipe.

La deuxième constatation est que les versions officielles des missions du cadre sont pratiquement les mêmes que les rôles cités par Mintzberg, à quelques détails près : si la communication, l'organisation, le contrôle sont présents, le rôle de symbole que signale l'auteur n'est pas cité ici. Ce manque apparaît dans nombre d'ouvrages, la

---

91 Marty C., op.cit.p.59, <http://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/la-place-et-le-role-du-cadre-de-sante-dans-l-unite-de-soins.html>

92 Ch.5, Article 8 de la « Fonction d'infirmier en chef », op.cit.p.61

93 Ch.6, Article 9 de la « Fonction d'infirmier en chef », op.cit.p.61

fonction modèle du « chef » n'est pas signalée de façon constante. A l'inverse, pour le cadre en soins de santé, les fonctions telles l'information des patients et des familles ou le suivi de la qualité et de la sécurité des soins, prennent une place très importante, alors qu'en entreprise la fonction étant beaucoup plus impersonnelle, le suivi de la qualité du travail est moins lourd de conséquences. Il est moins grave pour le « chef », le personnel, tout l'établissement, et même si des postes sont en jeu, de perdre un chantier ou un client que de déplorer la perte d'un patient. Les métiers qui touchent à la personne et donc à l'humain comme les soignants, les professeurs, les assistants sociaux, ont une dimension spéciale par rapport aux métiers de l'entreprise, de la finance, du sport, ils ont la tâche de soulager la souffrance humaine et n'ont pas le droit à l'erreur.

En résumé nous pouvons dire que les rôles sont les mêmes mais qu'ils prennent des dimensions diverses selon le champ où le cadre évolue. D'autre part, la partie de la communication consacrée à la négociation est peut-être l'un des rôles les plus importants aussi pour le cadre en soins de santé, la sérénité d'un service de soins étant primordiale. De par sa formation, le cadre en soins de santé est bien placé pour utiliser les moyens et les outils mis à sa disposition pour guérir les maux de l'âme par les mots. Il ne juge pas et n'arbitre pas, sauf cas extrême, mais il aide à établir les échanges. Les membres en désaccord savent que le respect de leur personne et de leur intérêt seront garantis grâce à sa présence, ce qui peut déjà amener un relâchement des tensions. Sa capacité de médiateur comme sa compétence à mener les négociations mettront ses subordonnés en confiance de même qu'un ton compatissant, même si les consignes et les règles doivent être clairement et fermement rappelées. Il ne faut pas oublier que dans un groupe de cinq individus, il y a cinq personnalités à adapter au chef infirmier, cinq énergies à associer donc à adapter entre elles et cinq caractères à complémentariser, dix interactions à ajuster entre tous les membres ; plus un objectif commun à fixer, soit de nombreuses adaptations à effectuer avant d'atteindre le but commun, et donc autant de raisons de conflit. Pour la cohésion de l'équipe et sa performance, mais surtout le bien-être des patients, il est impératif que les conflits larvés n'éclatent pas. Encore plus qu'ailleurs le cadre doit être vigilant à la source des différends.

Dans le cadre hospitalier, il ne faut pas oublier, comme cela a été dit plus haut que le patient est au centre de tous les débats et qu'il ne doit souffrir en aucune manière des désaccords qui peuvent survenir dans un service. Le cadre doit donc privilégier la

résolution du problème en douceur et en amont, sans que l'intérêt des personnes en cause prime sur l'intérêt de l'équipe tout entière ou celui des malades. La moindre dispute publique peut perturber une patientèle déjà fragile, ce qui oblige à une confrontation sereine et rapidement efficace pour éviter d'autres épisodes semblables.

### 5.2.3 Quelles sont les compétences du cadre de santé ?

La question de savoir si ces compétences sont innées ou si un « chef » peut les acquérir, appelle une réponse mitigée : elle est certainement l'un et l'autre. *« Je fais partie de ceux qui pensent que le leadership s'apprend et se cultive avec le temps. D'autres personnes que je respecte pensent que le leadership est quelque chose « d'inné » »* avoue Gautier Girard<sup>94</sup>, les compétences étant des *« répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres ce qui les rend efficaces dans une situation donnée »*<sup>95</sup> qui complète l'idée en associant les éléments indispensables pour former les compétences, ce qui répond à la question. *« Elles comprennent les capacités, les connaissances et les comportements. Les compétences appartiennent à chaque individu comme un élément de son identité, elles se vérifient dans l'action et la performance »*<sup>96</sup>. Nous pouvons dire que les qualités innées sont renforcées par les connaissances acquises et par un comportement adapté. Certaines personnes n'ont aucune aptitude à diriger, parce qu'elles sont trop timides par exemple, il suffirait donc de travailler la confiance en soi pour y parvenir ; d'autres ont des compétences de meneur grâce à un naturel directif mais ne réussiraient pas à cause d'un trop grand autoritarisme. Est-il suffisant d'acquérir une aptitude ? C'est certainement nécessaire. Les formations pour les cadres sont faites pour développer ou acquérir des capacités qui sont insuffisantes ou inexistantes, telle la capacité d'être assertif par exemple. *« Une des grandes compétences que doit posséder le cadre c'est d'avoir la faculté de savoir analyser une situation avant d'agir »*<sup>97</sup>. Cette idée implique une certaine intuition et prouve que les qualités innées doivent s'associer avec les connaissances et l'expérience.

---

94 Girard G., op.cit. p.36

95 Levy-Leboyer C., *La gestions des compétences*, Editions d'Organisation, 1996, 165p. Cité par Pierre Foucan

96 Foucan P., op.cit. p.60

97 Hasley F., Rufin F., Catnas M., Carré S., « Travail en équipe et gestion des conflits : rôle du cadre de santé ». 6/5/2003

#### 5.2.4 Conclusion

Nous pourrions donc proposer notre propre listing de rôles concernant plus précisément le cadre de santé : à savoir sept fonctions essentielles : communiquer, de préférence en « *feed-back* », ou retour d'expérience, que ce soit vers l'équipe, l'extérieur, la famille, la hiérarchie, les patients ; organiser ; superviser ; coordonner ; décider ; évaluer. Et nous pourrions ajouter motiver, ce qui se fera presque automatiquement si les autres rôles sont efficaces. Pas grande différence donc par rapport à la liste de Mintzberg, mais la spécificité d'un chef infirmier, par rapport à un cadre en entreprise, se fera au niveau du leadership qui sera plutôt participatif. Elle se fera aussi au niveau du contrôle de la qualité des soins et des protocoles, de l'évolution de la santé et des techniques de soins, l'infirmier en chef ayant la responsabilité d'un capital humain beaucoup plus important qu'un capital financier. D'après Alain Bertrande, déjà cité, contrairement aux managers qui se concentrent sur le présent, sont soucieux des règles et de la procédure et surtout veulent tout contrôler, les leaders, eux « *sont tournés vers l'avenir, apprécient le changement, privilégient le long terme, cherchent à connaître le pourquoi, savent déléguer, se fient à leur intuition* ».

Il est donc évident, que, dans la plupart des cas il est un leader plutôt qu'un manager, même si le terme employé dans ce travail comme dans d'autres ouvrages est souvent plus général. Ce qui ne l'empêche pas de se montrer manager quand il le faut, notamment dans ses fonctions d'organisation et de supervision.

## 6 Conclusion

Le cadre de santé se situe donc au centre, entre la performance et la cohésion, entre la hiérarchie et l'équipe, entre l'intérieur et l'extérieur, et nous pourrions dire aussi entre le manager et le leader, par conséquent entre l'autorité et le pouvoir. Sa position est capitale car il est l'intermédiaire et donc l'interlocuteur idéal sur un plan horizontal et sur un plan vertical. Son rôle n'a rien à voir avec une gestion comptable et ne se limite pas non plus à une gestion administrative. Ce rôle charnière est à la fois avantage et inconvénient puisque sa position entraîne une capacité de diplomatie et de tact alliée à une fermeté indispensable. Il est le garant de la performance car sa vigilance sur le plan du travail individuel et collectif ne doit jamais faiblir, mais également de la cohésion opératoire, que certains auteurs appellent la cohérence, dont dépend une organisation sans faille. Quant à la cohésion affective ou sociale, importante aussi mais moins indispensable selon les auteurs, elle se fait indépendamment de lui. Il en est tenu à l'écart du fait de son appartenance à la hiérarchie, mais il lui incombe de la soutenir, notamment en analysant les tensions et en les traitant à la source.

### 1 Introduction

Ce terme cohésion est considéré par les dictionnaires comme synonyme du mot unité, mais les nuances sont importantes et ce mot est intéressant car il donne matière à des définitions surprenantes. Pour Marc Traverson<sup>98</sup>, psychothérapeute et coach en entreprise, elle est la « *force des liens internes à l'équipe* ». En physique la force est la cause qui met un objet en mouvement, change son mouvement de direction ou déforme cet objet. Par conséquent elle est l'élément qui fait bouger les choses. La force extérieure à l'équipe c'est le « chef » qui induit la direction et la force intérieure est apportée par la cohésion. Celle-ci donne au groupe « *de la dureté donc de la compétitivité (capacité de pénétration et donc d'impact par rapport à l'environnement)* ». Elle est également « *la propriété d'un ensemble dont toutes les parties sont intimement unies* ». Par conséquent, la cohésion n'est pas seulement l'unité, elle est la force, la compétitivité, donnée par cette unité. Le terme dureté évoque bien cette nuance que dégage une équipe qui fait face tel un bloc de granit inébranlable, une équipe telle qu'on aimerait qu'elle soit ; mais il peut être mal interprété ; fermeté, ou mieux, densité, conviendraient aussi bien. Comment ne pas attacher foi à un tel spécialiste : être psy et coach est une association qui m'interpelle en tant qu'entraîneur de basket et infirmier en chef en psychiatrie, elle dénote un désir d'orientation, d'aide, que ce soit sur le plan mental ou le plan physique. Influencer favorablement sur le progrès des autres, leur évolution tant sportive que psychologique, avoir une fonction de guide en tout cas ; nous y trouvons le désir de manager, de rassembler, l'envie de communiquer, de travailler en équipe, mais aussi le besoin de travailler dans le social et l'humain, d'aider à progresser, de même qu'à allier le manuel et le mental.

Nous allons donc étudier la cohésion d'une équipe, ou d'un groupe, selon les différents auteurs qui ne font pas nécessairement sentir la différence ; sans oublier de citer l'unité qui est un terme très proche de la cohésion mais avec une dimension sémantique et philosophique très vaste. Dans un désir de progression nous avons volontairement établi un ordre croissant de valeur dans la présentation de ces différents termes. Le mot groupe ayant une signification plus basique et moins précise que le mot équipe, porteur, lui, d'une aura particulière apportée par l'affect, cependant beaucoup moins que le terme unité qui prend parfois une dimension quasi mystique.

---

98 Traverson M., « La troisième voie, convergence, divergence et cohésion d'équipe », [http://www.troisiemevoie.com/troisiemevoie/2006/02/convergence\\_div.html](http://www.troisiemevoie.com/troisiemevoie/2006/02/convergence_div.html) (page consultée en 2011)



## 2 Qu'est-ce qu'un groupe ?

Nous avons également choisi au travers de cette étude d'utiliser indifféremment le terme groupe ou le terme équipe comme la plupart des auteurs. Roger Mucchielli utilise l'un ou l'autre terme dans son ouvrage, mais précise en début d'étude que l'équipe se rapproche plutôt du groupe primaire : « *Une association et une collaboration intime, de personne à personne et de face à face* »<sup>99</sup>. Il ajoute que l'équipe est un groupe particulier : « *dans la catégorie des groupes primaires, l'équipe est une variété originale qui ajoute à la cohésion socio-affective et aux relations interpersonnelles de face-à-face, une caractéristique supplémentaire : celle de la convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune* »<sup>100</sup>. C'est donc cette convergence des efforts vers l'objectif commun -« comme uns » disait Lacan- qui fait d'un groupe une équipe. Pour Jacques Lacan, ainsi que de nombreux autres socio-philosophes, le groupe n'est pas la somme des individus qui le composent mais le « Plus un », c'est-à-dire l'ensemble des personnalités plus l'esprit de groupe. Nous retrouvons cette idée, soit par rapport au groupe, soit par rapport à l'équipe, dans de nombreux ouvrages.

Pour que la notion de cohésion, et surtout de cohésion de groupe, soit complète, nous allons voir la définition de ce dernier terme d'un peu plus près. Mais si la différence est sensible dans certains écrits, l'équipe est en règle générale un terme plus apprécié. Lewin, par contre, parle uniquement de groupe et de dynamique de groupe. « *L'essence d'un groupe ne réside pas dans la similitude ou la dissemblance de ses membres, mais dans leur interdépendance. (...) On peut caractériser un groupe comme un tout dynamique* ». L'étymologie de ce mot est très intéressante car elle ramène à une notion de lien : dans le Midi : *grupo* signifiait nœud, en Italien : *gruppo*, était un terme d'architecture représentant un motif réuni sur un socle, termes eux-mêmes venus de l'allemand : *kruppa*, une masse arrondie. Il s'agit en fait à l'origine d'un assemblage artistique, en peinture ou sculpture, que l'on peut saisir d'un seul coup d'œil dans son ensemble, et qui tend vers l'harmonie d'un groupe parfait : le rond.

Pour revenir plus prosaïquement à notre groupe de travail, nous remarquons qu'il existe différents groupes. Il est important de distinguer le groupe primaire du groupe secondaire<sup>101</sup>. Le premier, comme signalé plus haut, est composé de peu de personnes entretenant des relations intimes et régulières, la famille par exemple, le deuxième est composé de nombreuses personnes qui

---

99 Cooley Ch.H., *Social organisation* p.23, cité par Mucchielli R., *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective*.

100 Mucchielli R., *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective* », ESF Editeur, collection « Formation Permanente », 11ème édition 2009, p.9

101 Distinction établie par Cooley en 1909.

participent à des actions communes, mais avec des relations plus sporadiques, une association caritative par exemple.

Dans « L'Individu et le groupe », nous trouvons quatre grands groupes distincts : la foule, très grand nombre de personnes à échanges sociaux réduits, la bande, groupe peu structuré d'un petit nombre d'individus, le groupement, au nombre d'individus variables mais réalisant des objectifs communs, et le groupe restreint qui entretient des rapports plus réguliers. Il existe donc, pour établir ces distinctions, non seulement une notion de nombre mais aussi une notion de fréquence des contacts et d'objectif commun.

On trouve d'autres caractéristiques pour déterminer un groupe ou une équipe. Tout d'abord, elle comprend des membres, c'est un terme fort, emprunté au corps humain, donc les membres sont des proches en lien affectif. Elle est structurée et généralement en petit nombre ; nous pouvons donc dire que c'est un groupe primaire, restreint. De plus, les membres ont un objectif et un sort communs : cela implique que le groupe possède une ou des raisons d'être et de rester ensemble. Une autre caractéristique du groupe qui nous concerne est la possibilité d'une perception ou d'une représentation de chacun des membres l'un par l'autre, nous verrons que se connaître et se voir est important. Il existe également dans cette forme de groupe un processus interactif effectif, une différenciation des rôles, ainsi que l'émergence de normes et d'une culture groupale. Celle-ci est marquée par des croyances, des rites, un langage propre ; bref l'équipe de travail qui nous intéresse est l'équipe-type étudiée par la plupart des chercheurs, organisée, diversifiée, donc étant normalement en cohésion pour fonctionner.

Avant d'être une équipe en cohésion il faut d'abord être une véritable équipe, n'importe quel rassemblement de personnes n'en est pas une et, comme nous venons de le voir, tous les groupes d'individus non plus ; un attroupement de personnes qui font la queue devant un magasin est un groupement mais pas une équipe, c'est un agrégat disent les psychologues sociaux. « *Un agrégat de personnes n'est groupe que si des liens de face-à-face se nouent entre les personnes, mettant de l'unité dans leur « être là ensemble »* »<sup>102</sup>. Or, une équipe c'est « *Deux personnes ou plus qui vont, pendant un certain temps, interagir, s'influencer mutuellement* »<sup>103</sup>.

---

102 Muccelli R., *Le travail en équipe*, op.cit. p.69

103 Gosling P., *Psychologie sociale*, Tome 1, *L'individu et le groupe*, Collection Serge Netchine, Lexi Fac Psychologie, Bréal, 1996. p.34

### 3 Qu'est-ce qu'une équipe ?

#### 3.1 Introduction

Le psychiatre Robert Lafon, titulaire de la chaire de clinique des maladies mentales à l'université de Montpellier, évoque l'étymologie de ce mot : *équipe* viendrait du vieux français *esquif*, qui désignait en premier lieu une suite d'embarcations attachées les uns aux autres et tirées par des hommes ; quelle est l'origine exacte ? L'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle de bateaux attachés ensemble... toujours est-il que ce terme s'est appliqué à une équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis ensuite à une équipe de sportifs pour décrocher le titre. « *Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble* »<sup>104</sup>. Pour ce mot équipe, les encyclopédies sont unanimes, elles emploient toutes le même synonyme : groupe. « *Groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même but* » pour le Larousse par exemple.

Pour Jon Katzenbach et Douglas Smith « *une équipe est un système social constitué d'un nombre restreint de collaborateurs de compétences complémentaires qui s'engagent sur un projet et des objectifs communs, adoptent une démarche commune et se considèrent solidairement responsables* »<sup>105</sup>.

Pour la plupart des sources lues, qu'elles soient encyclopédiques ou délivrées par des chercheurs comme Roger Mucchielli, le groupe et l'équipe sont donc employés en tant que synonymes : « *on peut définir le groupe comme une unité sociale composée d'un certain nombre d'individus en relation dans leurs rôles et leurs statuts. Ces individus partagent un ensemble de valeurs et de normes inspiratrices de leur comportement pour tout ce qui touche à la vie du groupe* »<sup>106</sup>. Mais nous remarquons cependant que le mot groupe est toujours relevé par une précision : une équipe est un groupe qui... un groupe que... L'objectif de ce groupe fait souvent la différence. Donc, l'équipe est placée au-dessus du groupe en terme de but commun et d'actions communes pour tendre vers ce but. Nous verrons au cours de ce travail que certains auteurs qui font la distinction placent également l'équipe au-dessus du groupe en termes de cohésion, ce qui est logique, car l'équipe évoque

---

104 Motta J-M., « Pour une approche du travail en équipe », mémoire, 11 septembre 2003.

105 Katzenbach J.R., Smith D.K., *The Wisdom of teams, Creating the high performance organization*, Ed. Harvard Business School Press, Boston, 1993, 291p., réédité par Harper Collins Publishers, N.Y, 2006.

106 Aubert N., Gruère J-P., et al., *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF Fondamental, 2005, 1ère éd., 1991, pp. 248-249

une cohésion plus forte, sans doute par rapport au sport qui met sans cesse en avant ce mot qui représente la cohésivité.

### 3.2 Esprit d'équipe : l'équipe a de l'esprit

L'un des objectifs du cadre sera de favoriser l'esprit d'équipe entre les membres. Pour mieux définir le concept : il est nécessaire de renforcer le sentiment d'appartenir à une même équipe, d'après la citation de Roger Mucchielli, spécialiste de l'efficacité collective : « *Une équipe ça se construit, l'esprit d'équipe ça se cultive* ». Avoir l'esprit d'équipe c'est, en principe, le contraire d'avoir mauvais esprit, c'est-à-dire être personnel, hypocrite, tricheur, profiteur... Néanmoins, nous restons conscients qu'une dose de profit, y compris personnel, sera nécessaire pour avancer. Et l'altruisme, la solidarité, la franchise sont des qualités qui se cultivent, en effet, même si elles sont innées selon Roger Mucchielli.

Pour notre part nous ne ferons pas la distinction entre l'équipe et le groupe, car la plupart des auteurs utilisent alternativement l'un et l'autre. En effet, pour lui, tout cela s'appelle s'identifier au groupe, il insiste sur le sentiment d'appartenance. S'identifier à une équipe, à un groupe, c'est « *le considérer comme sien, les réalisations du groupe comme siennes, ses échecs et ses succès comme siens. L'identification n'est pas soumission, dévalorisation, démission mais au contraire, elle est un moyen de satisfaction, d'acquisition, de prestige, et par là valorisante* ». Cette définition rejoint la nôtre lorsque nous disons plus simplement : « *c'est tout le monde qui gagne ou tout le monde qui perd* ». Il ajoute que « *l'hétérogénéité des compétences est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe, et d'une division efficace des rôles* ».

Comment se forme une équipe ? La plupart du temps, l'équipe est formée par l'extérieur. Dans le cas du sport, par exemple, les joueurs n'ont absolument rien à dire dans la composition, c'est le sélectionneur qui décide de la meilleure politique à mener sur le terrain. Cependant, il tient lui-même compte de l'entente, disons en complémentarité, en qualité sportive, sinon affective, entre ses joueurs. Dans le cas d'une équipe soignante ou d'entreprise, il en est de même. Néanmoins, les membres peuvent donner leur avis sur leur affectation, la demander même parfois.

Si le groupe se forme par nécessité, il n'en demeure pas moins que les éléments vont aller l'un vers l'autre. Personne n'est capable d'atteindre un but seul. « *Ils découvrent que leur*

*interdépendance est une condition nécessaire à la réalisation de leurs objectifs* »<sup>107</sup>. L'équipe se forme donc, ou parfois est formée, par nécessité et par affectivité. Dans cet ouvrage, nous trouvons une idée intéressante sur la cohésion : « *plus les groupes sont cohésifs, plus ils sont attirants, plus on aura envie de s'y joindre* ». Encore une conséquence positive de la cohésion, à savoir que plus nous sommes cohésifs, plus nous le serons, chaque membre s'identifiant à l'autre membre. En effet, le sentiment d'appartenance à un groupe est un affect puissant qui maintient la cohésion. Nous le retrouvons à tous les niveaux : dans l'accomplissement d'une tâche, l'animation d'une discussion, au sport, au jeu, il apporte un sentiment de puissance, de fierté, de sécurité et permet de communiquer au lieu de s'enfermer sur soi. Il permet à l'individu de se surpasser car il sent et sait qu'il est soutenu, fort, invincible, capable de dépasser le je pour devenir le nous. Ce dépassement peut d'ailleurs devenir un danger s'il devient fanatisme, comme dans certains groupes religieux. Rappelons-nous : « *C'est l'ensemble de ces facteurs qui détermine le processus d'identification des membres à leur groupe et l'intensité (variable) du sentiment du nous* » ; *et le variable peut aller jusqu'à l'extrême* »<sup>108</sup>.

La dynamique des groupes est un concept conçu par Kurt Lewin en 1944 ; Roger Mucchielli cerne les caractéristiques fondamentales de ce groupe particulier qu'est l'équipe, au nombre de huit : les interactions, l'existence de buts collectifs communs, l'émergence de règles de conduite et même d'un langage commun, l'émergence d'une structure informelle de l'ordre de l'affectif, avec les sympathies et antipathies, l'existence de sentiments collectifs, d'un inconscient collectif, l'établissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement, l'acceptation d'une autorité de coordination et de contrôle, sans oublier l'acceptation de postes de travail bien définis.

---

107 Gosling P., Bouchet J., et al., *Psychologie sociale*, T.1 *L'individu et le groupe*, p.36.

108 Maisonneuve J., op.cit.p. 36, *La dynamique des groupes* p.24

### 3.3 Conclusion

Nous constatons donc que, malgré l'emploi indifférent des termes, l'équipe apporte réellement une dimension plus forte au groupe, traduite dans ces fondamentaux par la répétition des mots commun et collectif, termes quasiment synonymes, et qui impliquent la cohésion. Dans ce chapitre, nous nous étendrons longuement sur cette notion qui est, sinon fondamentale, tout du moins importante pour parvenir à une performance optimale ; nous tenterons de décortiquer ce phénomène et cela n'est pas si simple ; la performance, en elle-même, est difficile à cerner car difficilement mesurable selon les secteurs. Il est cependant nécessaire de l'évaluer pour pouvoir progresser.

Mieux qu'une équipe nous trouvons l'unité, l'unité de soins, le terme est encore plus fort en sens. A lui seul il signifie le plus petit élément et le plus grand, la fusion, donc la cohésion. Nous ne pouvons trouver mieux pour représenter une équipe soignante car il peut prendre plusieurs dimensions que nous allons explorer.

## 4 Qu'est-ce que l'unité ?

### 4.1 Introduction

Nous travaillons dans une unité de soins, une structure, un établissement, un domaine, un ensemble. Ce dernier mot est déjà plus proche. Ensemble, unité, voilà qui convient mieux à un établissement de soins. Ce mot « unité », est à lui seul tout un programme, car il représente toute une gamme de définitions simples ou complexes. En apparence extrêmement simple, même, puisque ce terme vient du latin « *unitatem* », de « *unus* » : un. Quoi de plus basique en apparence ? Pourtant, il est aussi bien lié à l'identité unitaire d'un élément qu'à l'homogénéité de la structure ; il change de sens selon qu'il est employé avec un article défini ou indéfini, il devient l'être suprême en y ajoutant une majuscule, bref, il glisse entre les doigts comme une anguille ! Difficile de le cerner dans le sens qui nous intéresse, c'est-à-dire la cohésion dans un établissement, dans une unité de soins.

### 4.2 L'un et le tout

#### 4.2.1 Terme simple pour vaste domaine

Terme simple, donc, mais recouvrant un domaine très vaste : théologie, physique, philosophique, mathématique... D'ailleurs, peut-on parler d'unité sans évoquer le Dieu chrétien qui est l'unité en trois personnes ? Evoquer ne veut pas dire adhérer. C'est certain qu'on quitte le registre scientifique, mais seulement pour une rapide incursion. Les dérives vers les débats théologiques ou philosophiques ne sont pas à l'ordre du jour, d'autant qu'il faudrait avoir une connaissance approfondie en histoire religieuse pour en débattre.

Le Larousse le définit comme étant : « *le caractère de ce qui est considéré comme formant un tout dont les diverses parties concourent à constituer un ensemble indivisible* » et la « *qualité de ce qui est homogène, non composite* ». En fait, il est vrai qu'une unité est banalement « *une structure organisée au sein d'un ensemble plus vaste* », mais cette définition simpliste n'est pas vraiment satisfaisante.

Pour le Littré : « *L'unité est la qualité de ce qui est un, sans parties, par opposition à la pluralité* ». Ce « *sans parties* » est intéressant car pas tout à fait exact, nous devrions plutôt dire avec parties soudées ; alors qu'une unité est : « *ce qui forme un*

*tout complet dans son espèce, comme un homme, une maison, un cheval* ». Un tout complet, peut-être, mais composé d'unités plus petites, chacune composée de cellules, elles-mêmes divisées en parties infimes. Les divers synonymes trouvés dans les différents dictionnaires sont : cohésion, conformité, harmonie, homogénéité, identité, uniformité et unanimité ; ce dernier terme fait référence à une association d'opinions et non à une véritable association d'êtres vivants. Le mot harmonie me semble le plus adéquat, si l'on considère que l'équipe est un groupe de musiciens avec un chef qui le dirige, pour produire un résultat homogène, unique, parfait. Dans le cas qui nous intéresse, l'unité des personnes, des personnels, est requise au sens littéral c'est-à-dire au sens de cohésion, car il est généralement considéré, cependant ce n'est pas toujours vrai, que les liens, la meilleure entente possible sont nécessaires pour tendre à une efficience optimale.

#### 4.2.2 Unie et hétérogène ?

En ce qui nous concerne, il nous faudrait donc trouver l'unité d'une unité, la nôtre, c'est-à-dire rassembler les différentes parties individuelles d'une entité composite. Mais est-ce souhaitable ? Est-ce que l'hétérogénéité, c'est-à-dire le terme contraire, ne s'adapterait pas mieux à une équipe ? Certains auteurs ne disent-ils pas qu'il faut que chacun soit différent et assume un rôle différent, selon sa propre personnalité, pour qu'une équipe soit vraiment complète ? Nous arrivons donc à une antinomie peu banale : une équipe doit être unie, homogène et hétérogène. En fait, pour être parfaite il faut effectivement arriver au tour de force suivant : qu'elle soit l'union étroite de membres complètement différents. Ce n'est pas infaisable, au contraire, et c'est le rôle du leader de parvenir à ce résultat. D'aucuns diront que certains « chefs » ne le souhaitent pas car ils ont peur d'une trop grande camaraderie qui forme des clans, des injustices, ou un mauvais esprit, l'essentiel est certainement de trouver le juste milieu entre l'entente et la symbiose. L'hétérogénéité des personnalités est source de richesse, de diversité, de créativité, mais donc aussi source de tension. D'ailleurs, sans cette dernière, une équipe ne saurait être créative ! Par conséquent, une homogénéité de l'équipe pour tendre vers un but commun est donc indispensable. L'être humain, s'il est un animal social, recherche néanmoins la satisfaction de ses propres besoins et chez lui l'esprit d'équipe n'émerge pas forcément spontanément. C'est donc un travail de construction et d'adaptation qui



doit se faire dans le groupe ; personne n'étant orienté de façon naturelle vers le travail en commun.

#### 4.2.3 Un tout indivisible ?

« *Entité considérée comme formant un tout indivisible* », cette définition trouvée sur le site du CNRTL<sup>109</sup> est déjà plus intéressante, dans le sens où une entité a un côté abstrait, tout en étant bien réelle. Nous préférons ce sens plus large qui procède plus de l'unité que d'une unité : « *caractère de ce qui forme un tout, dont les diverses parties constituent un ensemble indivisible* », de Larousse, et qui évoque cette harmonie d'ensemble que nous devrions retrouver dans chaque unité de travail. A noter que nous avons rarement retrouvé ensuite ce terme d'harmonie dans les définitions proposées. Nous ne l'avons aperçu qu'en parcourant le cours du docteur à l'Institut National d'Administration Sanitaire, Ahmed Idrissi, qui donne cette définition signée « les responsables porteurs de sens » : « *La musique d'un groupe est propre, celle d'une équipe est harmonieuse, originale, vivante* », différenciant du même coup le groupe de l'équipe.

Quand on parle d'une unité de production, le sentiment est différent, car tout de suite se profile l'idée de profit, ce qui colle mal avec l'unité que nous souhaitons, même si elle y est forcément liée aussi. C'est une « *Structure organisée, cohérente au sein d'un ensemble plus vaste* » trouvons-nous dans le Larousse.

L'aspect biologique est bien plus représentatif de l'unité d'une structure, l'analogie est parfaite : une minuscule cellule, du latin *cellula*, chambre, est « *l'élément de base de l'organisme vivant* »<sup>110</sup>. Cent mille milliards de cellules, dont chacune a une fonction propre, composent un seul corps, un seul être, végétal ou animal, dont l'unité est parfaite et forme un individu cohérent. Notre position de soignant s'accommode très bien de cette définition biologique, proche de sa formation et de sa culture.

---

109 Centre National de Recherches Textuelles et Lexicales. Créé en 2005 par le CNRS, le CNRTL est une organisation française qui met en ligne des données linguistiques, [www.cnrtl.fr/](http://www.cnrtl.fr/)

110 Dictionnaire Reverso

## 2.3 Conclusion

Une remarque pour mettre en avant cette importance du mot un dans notre langage et la quantité de ses dérivés : unité, unifier, unisson, uniformité, uni, unique, union, unitaire et... univers. Unité et cohésion sont très voisins sinon synonymes, pourrait-on croire. Il est certain qu'on recherche la cohésion d'une équipe pour obtenir l'unité. Mais ne pourrait-on pas dire aussi qu'on cherche l'unité pour obtenir une cohésion ? Il semblerait que ces notions soient interchangeable, tout du moins dans l'esprit commun puisqu'ils sont synonymes pour la plupart des encyclopédies.

Avant de conclure, prenons une analogie culturelle remise à l'honneur dans l'actualité dernièrement, et pensons à Nelson Mandela<sup>111</sup> qui avait tout misé sur un rassemblement national autour des Springs Bocks, l'équipe de rugby Sud-Africaine, pour amener la cohésion du pays après l'apartheid. En effet, les noirs étaient surtout intéressés par le football, le rugby était l'apanage des blancs, leur emblème même. « *Une équipe, un pays* » a été le slogan de cette équipe revenue du fond des défaites pour battre les All Blacks en finale de coupe du monde. Bel exemple de rédemption par l'unité dans le sport. Le Président noir avait une conception tout à fait personnelle de la motivation de groupe ; il avait demandé au capitaine de l'équipe quelle était sa méthode habituelle de management et celui-ci avait répondu : « *par l'exemple* » ; le Président Mandela concluait que sa méthode à lui était : « *par l'inspiration* » ce que nous pourrions traduire par l'intuition. Nous souhaiterions à de nombreuses équipes d'être pareillement inspirées !

Pour conclure, on dit souvent que pour régner en maître il faut diviser. Cette stratégie vise à semer la dissension dans une équipe pour l'affaiblir et éviter qu'elle ne fasse tomber le pouvoir en place ; c'est exactement le contraire de ce que nous cherchons à vérifier. Fort heureusement, dans le cas qui nous occupe, nous ne divisons pas pour mieux régner, nous rassemblons pour mieux travailler.

---

111 Nelson Mandela, de son nom tribal Madiba, a été emprisonné pendant 27 ans pour avoir défendu la cause des noirs en luttant contre le système de ségrégation raciale, l'apartheid. Il a été Président de l'Afrique du Sud de 1994 à 99 après avoir reçu le Prix Nobel de la paix en 1993 avec Frédéric De Klerk le Président précédent.

## 5 Comment obtenir la cohésion dans une unité ?

### 5.1 Pouvons-nous retenir une seule définition de la cohésion ?

A noter la définition originale proposée par Gautier Girard et qui est empruntée au vocabulaire de la chimie pour en exprimer toute la nuance. Il cite la définition la plus commune : « *forte union des parties constituant un groupe* », Linternaute, avant de livrer la sienne, qu'il emprunte à l'encyclopédie Wikipédia : « *La cohésion de la matière correspond à la force qui s'exerce entre les molécules d'un corps s'opposant à leur séparation* » et « *au sein de la molécule, la force est assurée essentiellement par l'interaction électromagnétique. On peut ainsi définir pour chaque molécule, une énergie de cohésion intramoléculaire qui est égale à la somme des énergies moyennes des liaisons présentes dans cette molécule* ». Pour lui, « *favoriser la cohésion, c'est donc renforcer les interactions entre les personnes, pour que des liens plus étroits se constituent entre les uns et les autres* ». Remarquons que nous retrouvons dans cette définition plutôt scientifique deux fois le mot force, ainsi que forte et renforcé cités plus haut. Nous revoyons également ce même terme dans la définition au sens physique originare « *la force qui maintient ensemble les molécules d'un corps* » trouvée dans « *La dynamique des groupes* » de Jean Maisonneuve ; et appliquée à l'équipe : « *Totalité du champ des forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration* ». Il est intéressant de trouver ici ce mot désintégration qui implique l'explosion de l'intégration, cette notion d'intégration qui est à la base de la cohésion. En accord avec la théorie de l'évolution de Darwin, Herbert Spencer, philosophe et sociologue anglais contemporain de Darwin donne des exemples nombreux et précis de changement par intégration au niveau de l'organisme social, les familles nomades qui s'assemblent pour former des tribus, telles les unités de soins par exemple: « *L'évolution, considérée sous son aspect fondamental, est donc la progression d'une forme moins cohérente à une forme plus cohérente (...)* »<sup>112</sup>.

Cependant, l'inverse est vrai aussi : une équipe fortement en cohésion peut avoir peur d'une nouvelle recrue et la tenir à l'écart car elle risque de mettre en danger l'intégrité du groupe, de déranger l'équilibre. « *Les déviants en terme d'opinions ont tendance à être rejetés plus fortement quand une équipe est cohésive ; de même un nouvel arrivant indispose le groupe*

---

112 Spencer H., « in » *Perspectives*, revue trimestrielle d'éducation comparée (Paris, UNESCO; Bureau international d'éducation), vol. XXIV, n° 3/4, 1994 (91/92), pp. 553-575.

*car il risque de déranger l'équilibre homogène de l'équipe* »<sup>113</sup> C'est le revers de la médaille, dont nous parlerons plus loin. Nous verrons d'ailleurs tout au long de ce travail que thèse et antithèse sont alternativement valables.

La notion d'intégration utilisée en philosophie sociale est le premier pas vers la cohésion, tout du moins la cohérence ; c'est un processus universel. La cohérence est donc le résultat d'une forme d'évolution, mais qu'en est-il de la cohésion ? Nous avons vu à la lecture des définitions que la cohésion est un peu différente, elle rajoute de la sensibilité, de la profondeur, de l'unité dans l'unité... nous y reviendrons !

Il semblerait que le concept de solidarité, dont l'étymologie est limpide : du latin *solidus* massif, entier, consistant, soit une étape de plus dans la civilisation, l'évolution, mécanique ou organique, dont nous parlons peu après. Une cohérence à laquelle s'ajouterait le lien affectif, l'humanité.

Pour Pierre Cauvin, consultant en management, « *Elle (l'équipe) est le lieu où se développent les solidarités, où se renforcent les actions de chacun par le jeu des échanges, où s'unifie l'activité, où se crée un esprit commun* »<sup>114</sup>. La notion de solidarité -ici de solidarités- vient renforcer cette nouvelle cohérence, vue à juste titre comme pivot de la sociologie et de la morale par Emile Durkheim<sup>115</sup>. La synthèse des deux est proche de la complète cohésion. Pour Durkheim, la solidarité sociale est fondée sur la division du travail. Chacun dépend de tout le monde, et tout le monde a besoin des autres. Il pense que la cohésion sociale est assurée d'une part par la « solidarité mécanique », qui résulte de la proximité, et selon laquelle on s'assemble et se soutient selon ses similitudes, et la « solidarité organique » qui s'appuie sur la différenciation des tâches. La solidarité organique décrit un type de lien social caractérisant la société moderne car, dans ce type de solidarité, la cohésion sociale est fondée sur la différenciation et sur l'interdépendance des individus entre eux, favorisée par la division du travail telle qu'elle se présente de nos jours. La seconde forme de solidarité soutient la première, car elle est une solidarité de proximité, traditionnelle, celle du groupe : famille, travail, communauté où tous les individus similaires s'épaulent, se soudent. Appliquons ces deux formes de solidarité dans le travail d'équipe. C'est vrai que « *ce qui se ressemble s'assemble* » ; les infirmiers vont se regrouper entre eux, s'épauler, s'arranger pour leurs horaires, mais partout les êtres humains ont le réflexe de se grouper lorsqu'ils se sentent en terrain hostile, en pays étranger, dans un groupe inconnu

---

113 [cfaomnisports.fr](http://cfaomnisports.fr)

114 Cauvin P., *La cohésion des équipes*, ESF Editions, 1997

115 Durkheim E., *De la division du travail social*, 1893, coll. Les grands textes, éd. PUF, 2004, 416 p.

etc. Mais d'un autre côté, la différenciation des diverses tâches va obliger à une complémentarité. La solidarité est non seulement la base de la cohésion, mais probablement celle de la société tout entière. Et d'autant plus dans le travail, où chaque groupe a besoin de l'autre au sein d'une structure. Les médecins ne travaillent pas indépendamment des infirmières ou des kinésithérapeutes, les peintres indépendamment des maçons ou des plâtriers. La synergie dans le travail, ajoutée à la solidarité entre les membres en tant que personnes, est une force supplémentaire qui va décupler l'efficacité de l'équipe. Le manque de coordination, dû en partie au cadre dont un des rôles est de coordonner, dans une entreprise ou une structure administrative donne lieu à des imbroglios où personne n'est au courant de ce qui a été fait dans le bureau voisin. Dans le milieu hospitalier cette synergie entre les personnels devrait être respectée encore plus qu'ailleurs, car, à cause de ce manque, ce n'est pas seulement l'organisation qui est perturbée mais les patients ont à en souffrir cruellement, la qualité des soins et même la sécurité sont remises en cause.

Nous avons utilisé plusieurs fois le mot cohérence ; il est souvent donné comme synonyme au terme cohésion. Notons que le mot « cohésion » vient du latin « *cohaerere* »: « être attaché ensemble » et le mot « cohérence » est un « rapport d'harmonie ou d'organisation logique entre des éléments » qui ne sont pas des définitions équivalentes. Nous y retrouvons le mot d'harmonie recherché dans les autres définitions. Cependant, nous pouvons être un groupe cohérent sans être en cohésion, et nous pouvons être un groupe en cohésion sans qu'il soit cohérent. Il serait certainement préférable qu'une équipe soit cohérente et en cohésion, les deux sont nécessaires, comment privilégier le lien à la logique ou vice-versa ? Il semblerait que la cohésion relève de l'association des deux, que nous pourrions appeler cohésion affective et cohésion logique. Mais sont-elles essentielles toutes les deux à niveau égal pour améliorer la performance ? Logiquement, en suivant les définitions données plus haut, si l'on désire augmenter la force d'une équipe, il faut en augmenter la cohésion. Prenons une équipe unie par des liens affectifs, elle sera complètement en cohésion grâce à son attachement des membres les uns pour les autres. La communication passera, l'entraide se fera et la solidarité se mettra en place automatiquement. Ce n'est pas pour autant que les soins seront effectués de façon logique. Peut-être même que la solidarité fera pencher l'équipe vers une formule de soins pas forcément adaptée ; favorisant alors la satisfaction des besoins personnels du groupe, attitude aussi cohérente pour lui peut-être, mais au détriment des besoins de la structure, voire même du patient. Par contre, un groupe cohérent, lucide, logique, aura une vue très précise de l'action à mener, mais si les membres ne s'apprécient pas vraiment, s'ils forment une cohésion superficielle, peut-être que le manque

de fusion affective, une aide ponctuelle refusée à un collègue par exemple, peut empêcher le résultat final.

A première vue, nous avons donc privilégié l'affectif à l'opératoire ; cela semblait une évidence. Mais après une réflexion plus poussée, il semblerait que ce soit plutôt l'inverse sur le terrain. Nous pouvons remarquer que, cette différence que nous avons pu mettre en évidence lors de notre étude des concepts, a été marquée par certains auteurs lorsqu'ils parlent de cohésion opératoire, ou phase d'exécution de la tâche, et la cohésion sociale, que nous avons appelée affective. Nous avons donc d'un côté le degré de collaboration, de l'autre le degré d'attirance. Il semblerait que l'une soit plus importante que l'autre et que ce ne soit pas celle qui était privilégiée au départ. « *Ces deux composantes sont donc indépendantes dans le sens où les membres d'un groupe peuvent tendre vers un but sans pour autant qu'il y ait un sentiment fort entre les membres de ce groupe* ». <sup>116</sup>

## 5.2 Quels sont les facteurs de cohésion ?

Nous ne pouvons cerner la notion de cohésion sans étudier les facteurs qui permettent de l'obtenir. En général, nous considérons que tout élément qui rehausse la valeur ou l'image du groupe aux yeux de ses membres accroît la cohésion du groupe. Selon Jean Maisonneuve dans « La dynamique des groupes », il existe deux groupes de facteurs de cohésion différents, il distingue d'une part les facteurs « *extrinsèques, qui sont antérieurs à la formation du groupe* », c'est-à-dire les éléments que l'on a acquis, appris, que l'on nous a imposés au cours de notre vécu ou même que notre propre sensibilité nous a poussés à développer dès l'enfance. Il peut s'agir de « *l'influence des contrôles sociaux (formes de contrainte légale ou modes de pression de l'opinion publique)* » ou de la « *dépendance hiérarchique ou fonctionnelle dans un ensemble plus large* », entreprise ou administration par exemple. Durkheim appelle ces facteurs : la socialisation ; c'est la perspective déterministe qui accorde une importance majeure « *aux forces intégratrices de la société sur l'homme* » <sup>117</sup>. Il s'agit de la somme des influences que l'individu subit de la part de la société, c'est-à-dire tous les apprentissages des normes, des lois et son adaptation à toutes ces règles, jusqu'à ce qu'il soit entièrement intégré. Il différencie d'autre part, les facteurs intrinsèques qui sont propres au groupe, c'est-à-dire les éléments cités par Pyronnet ou Payne et qui sont inhérents au groupe où nous officions.

---

116 [www.irbms.com/cohesion-de-groupe-facteurs-determinants-dans-les-performances](http://www.irbms.com/cohesion-de-groupe-facteurs-determinants-dans-les-performances)

117 Vantomme P. op.cit.p.41

D'après Paul Pyronnet, les maîtres-mots sur lesquels repose la cohésion d'une équipe sont les termes suivants<sup>118</sup> : d'une part, l'identité : être clair sur ce qui est important pour le cadre, l'équipe, l'entreprise ; ensuite, l'orientation : quelle direction prendre ou suivre ? Puis, l'organisation : savoir comment y aller, quelle est votre stratégie, quels sont vos moyens ? Enfin, la communication : Créer des alliances, avec qui ? Et pour finir, l'évolution : comment progresser, assurer l'avenir. Donc, un processus progressif et constructif. Une cohésion se construit, pierre après pierre, ou plutôt grain après grain pour constituer un monolithe. Nous pouvons constater que la liste de Paul Pyronnet n'est pas exhaustive. Sans vouloir faire preuve de prétention, nous pourrions même dire qu'elle est réduite à sa plus simple expression, il parle d'ailleurs lui-même des piliers principaux. Nous ajouterons donc aux facteurs déjà cités, la notion de solidarité qui est importante et que nous ne trouvons pas chez tous les auteurs, et celle de l'importance du leadership qui nous concerne directement.

Citons également Malcom Payne qui a lui aussi répertorié les caractéristiques positives d'une équipe soudée qui sont : « *un but clair et partagé, le sentiment d'appartenance, la synergie, l'ouverture, la coopération et le support mutuel, la clarification des rôles et des responsabilités, des procédures saines, un leadership approprié, des révisions régulières, le développement individuel, la participation aux bonnes relations de groupe, le développement de relations externes efficaces, un fonctionnement créatif* ». La cohésion est donc le fruit d'un travail collectif sur ces divers plans, elle se cultive, se mûrit, avec une intervention extérieure du « chef », au niveau des objectifs précis et des rôles bien déterminés, rôle, justement, qui lui appartient à lui.

Roger Mucchielli décrit dans « Le travail en équipe » une expérience<sup>119</sup> faite par Roger Lambert qui montre bien que le groupe qui collabore pour gagner un prix est plus performant que celui dans lequel les membres espèrent une récompense individuelle. Il appelle ce travail d'équipe, la coopération : « *Dans une telle situation, chaque sujet est placé devant un dilemme : ou bien rivaliser avec ses coéquipiers en espérant recueillir la meilleure part au risque d'ôter au groupe toute chance de réussite et par suite ne rien gagner, ou bien coopérer au maximum en risquant d'avoir une part moins importante mais en permettant au groupe de conserver toutes ses chances* »<sup>120</sup>.

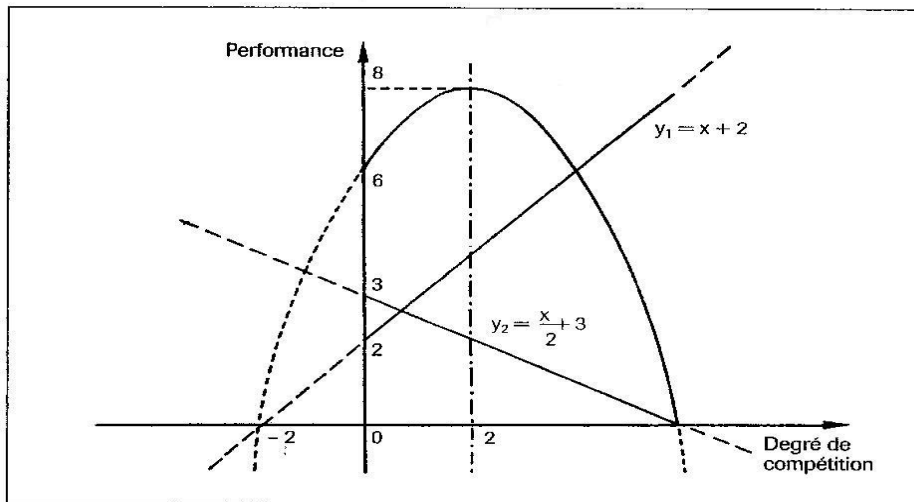
---

118 Extrait de « *La démarche Cohésion* ® », [www.formation-coaching-cohesion.com](http://www.formation-coaching-cohesion.com)

119 Voir annexe 1 : Expérience du cybernomètre de Lambert R.

120 Lambert R., « coopération et compétition dans des petits groupes », « in » *Revue française de sociologie*, 1, p71-72, 1960

On constate que la courbe des performances globales moyennes des groupes (vitesse et précision) a la forme suivante :



Sans entrer dans le détail de l'expérience du cybernomètre citée précédemment, il peut être intéressant de se pencher sur son résultat. Le graphique qui en découle et qui est repris ci-dessus met en avant qu'un certain degré de compétition intra-groupe améliore la performance globale. Par contre, la performance chute ensuite rapidement si le degré de compétition interpersonnelle dans l'équipe s'accroît, amenant la mort de l'équipe en même temps que ses échecs.

De plus Roger Mucchielli ajoute que la confiance entre les membres est essentielle et que pour la renforcer il faut se connaître, se reconnaître et se voir « *la confiance entre les partenaires est le premier ciment direct de la coopération voulue et entretenue* ».

L'identité de chacun, sa place au sein de l'équipe, la clarté de son rôle sont des facteurs qui éviteront les heurts, nous pouvons appeler cela les facteurs de transparence ; ils sont liés à la communication, qui permettra d'éclaircir tout point laissé dans l'ombre. Ils devraient être mis en pratique aussi bien horizontalement que verticalement, c'est-à-dire entre les membres du groupe, entre le groupe et le « chef », entre un membre et le « chef ». Cependant, ceci est à nuancer car il peut être judicieux, dans certains cas, de filtrer l'information : tout n'est pas bon à dire à l'équipe.

Nous distinguons les facteurs socio-affectifs, par exemple la valence, puissance d'attraction ou de répulsion, et qui sont l'attrait d'un but commun, de l'action collective, de l'appartenance au groupe.

C'est l'ensemble de ces facteurs qui détermine le processus d'identification des membres à leur groupe et l'intensité du sentiment du nous, d'appartenance donc !



Nous distinguons également les facteurs d'ordre opératoire et fonctionnel c'est-à-dire l'organisation propre au groupe, la distribution et l'articulation des rôles.

Il faut savoir que la valence, qui désigne à l'origine les liaisons chimiques d'un atome avec un autre atome, « *est un terme utilisé pour la première fois en psychologie par Kurt Lewin. La valence, positive ou négative, désigne ce qui attire ou repousse un individu. Plus précisément, tout objet, croyance ou motivation constituant une région du champ psychologique du sujet, exerce sur celui-ci une valence positive ou négative selon qu'il l'attire ou le repousse*<sup>121</sup> ». Etre polyvalent signifie posséder plusieurs compétences, limiter le personnel à quelques éléments polyvalents serait-elle la solution pour accéder à une meilleure performance ? Rien n'est moins sûr car, sauf exceptions, il est difficile d'être aussi compétent simultanément dans plusieurs domaines que d'être spécialisé dans un seul.

Chacun, comme nous l'avons vu plus haut, ayant donc dans son vécu les bases de ce qui va être la cohésion de son groupe de travail, et que l'expérience, les règles, la vie, sa sensibilité lui ont enseigné voire imposé, va donc se rendre compte que les autres composants de la cohésion de son groupe sont aussi multiples : « *Parmi les facteurs qui augmentent la cohésion d'un groupe on trouve : l'accord sur les buts, la fréquence des interactions, (plus on se voit, plus on se rapproche ; loin des yeux, loin du cœur), la compétition intergroupes qui soude les relations au sein du groupe contre l'ennemi. Parmi les facteurs qui diminuent la cohésion, on trouve le désaccord à propos des buts visés, la taille trop importante du groupe, (plus elle augmente, moins les gens sont satisfaits dans leurs besoins personnels), la compétition intragroupe (si certains membres ont des attitudes élitistes).*»<sup>122</sup> La cohésion, comme le rocher le plus dur, a donc besoin de divers composants pour exister.

Pour finir nous pourrions aussi insister sur l'importance de la clarification des rôles dans la cohésion d'une équipe car si celle-ci n'est pas rigoureuse, elle semble souvent source de tension dans les groupes. D'après Méréedith Belbin, « *la performance d'une équipe dépend de l'équilibre des rôles tenus par chacun de ses membres* ». Ses études montrent qu'il existe un nombre limité et constant de rôles<sup>123</sup> dans une équipe : le coordinateur, le concepteur, l'inventeur, le collecteur de ressources, le superviseur, le réalisateur, le bâtisseur d'équipe et le pointilleux, qui peuvent se regrouper en rôles de réflexions, d'action ou de soutien. . Ce schéma des rôles est regroupé sous le nom de molécule de Belbin. D'après l'auteur c'est le

---

121 Dictionnaire de psychologie « Dicopsy ».

122 Aubert N., Gruère J-P., et al., *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF Fondamental, 2005 « (1ère éd., 1991) »

123 Voir annexe 2 : les rôles d'après Belbin

cadre qui doit être capable de répartir ces rôles judicieusement pour obtenir une équipe cohésive.

Il est évident que le « chef » du groupe se doit de garder une distance qui n'est pas nécessaire entre collègues. Nous croyons souvent que se rassembler autour de la machine à café suffit pour assurer des liens avec le personnel, c'est important mais ne suffit pas. Les rapports avec son « chef » ne se situent pas sur le même plan horizontal, il n'est pas un membre intégré, il est le membre qui intègre les autres et les lie entre eux. L'équipe c'est lui, comme disait un certain Roi qui affirmait « *l'Etat c'est Moi* ». De plus, on l'appelait le Roi-soleil. Un « chef » n'est-il pas toujours un peu le soleil autour duquel tournent les planètes que sont les membres de l'équipe ? Puisque nous sommes dans les personnes rayonnantes, nous pouvons aussi évoquer Jésus, puisque il a été le leader le plus charismatique de tous les temps. Il a, par sa seule personnalité, entraîné dans son sillage douze hommes adultes et chefs de famille qui ont tout abandonné pour le suivre. Nous pouvons nous demander si cette équipe a été efficace après avoir engendré tant de péripéties cruelles mais la réponse est dans notre société actuelle : le christianisme est bien vivant 2000 ans après la mort du messie ! C'est la confiance qui a assuré ce lien. Empathie et confiance lient le leader à l'équipe et font qu'elle est une équipe. La trahison de Judas, contestée de nos jours et réhabilitée en acte d'amour, puisque destinée à aider Jésus à remplir sa mission, ne fait que renforcer l'idée de ce groupe soudé à l'extrême.

### 5.3 Quels sont les facteurs défavorables à la cohésion ?

Bien entendu, si certains facteurs engendrent la cohésion, les facteurs contraires tendent à la freiner.

La synthèse de Andrew D. Szilagy Jr. et Marc J. Wallace Jr., respectivement professeur de gestion à l'université de l'Indiana, et ancien professeur puis consultant en gestion spécialisée dans l'efficacité de la main d'œuvre, donne le schéma suivant.

<b>Les facteurs de cohésion<sup>124</sup></b>	
<b>Facteurs favorables à la cohésion</b>	<b>Facteurs défavorables à la cohésion</b>
Homogénéité du groupe	Hétérogénéité du groupe
Accord sur les buts du groupe	Désaccord sur les buts
Menace externe	Aucune menace extérieure
Compétition intergroupes	Compétition intragroupe
Taille réduite	Grande taille
Succès, attraction personnelle	Echec, expérience désagréable
Fréquence des interactions	Peu d'interactions
Bonne communication	Mauvaise communication
Faible « <i>turn over</i> »	« <i>Turn over</i> » élevé
Evaluation favorable	Domination par un ou plusieurs membres

Ce tableau est limpide et demande peu d'éclaircissement. Les facteurs en opposition sont évidents et ils ont presque tous été abordés séparément. Le *turn over* étant la rotation du personnel, le renouvellement de l'emploi, il est facile à comprendre qu'il ne favorise pas la cohésion, de même l'émergence d'un élément dominateur. Nous avons souligné que la menace par un groupe extérieur poussait les membres à se souder pour lutter contre celui-ci, de même que les interactions répétées entre les personnels en multipliant les échanges. Quant à l'évaluation positive, elle ne peut qu'encourager la motivation du groupe.

124 Szilagy Jr. A.D., Wallace Jr. M.J., *Readings in Organizational Behavior and Performance, Groupes et interactions*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman, 4ème éd. p. 268

Parmi les cas de figure se trouvent également la communication insuffisante, les objectifs mal définis ou mal acceptés, le manque d'interactions à l'intérieur de l'équipe, d'agressivité extérieure, la mauvaise intégration de certains membres ou les groupes trop grands. Nous pouvons donc affirmer, sans risque de se tromper, que la majorité des points cités dans ce tableau concerne également le chef d'unité. Si la cohésion concerne avant tout les éléments du groupe, le rôle du cadre sera déterminant puisqu'il est le garant de ses différents facteurs et de leur maintien dans l'équipe.

Roger Mucchielli<sup>125</sup> cite Victor Jacobson et Philippe Monello qui notent que les équipes médico-psychosociales « *n'acquièrent pas souvent l'harmonie et l'efficacité nécessaire* ». Mucchielli ajoute que ces auteurs « *dénoncent les statuts paralysants, les luttes d'influence, la fuite de la réalité et de l'action dans le verbalisme ou les explications théoriques auto satisfaisantes* ». Ceci est un jugement sévère mais intéressant car nous sommes concernés directement. En effet, la paperasserie administrative et les règlements rigides qui bloquent le système et font perdre énormément de temps ; l'opposition de certains, si ce n'est l'affrontement et même la lutte de pouvoir dans certains cas ; ou encore les verbiages stériles, non suivis d'action.

#### 5.4 Comment se manifeste la cohésion dans les autres champs ?

Dans certains champs la cohésion de l'équipe est primordiale, notamment dans le sport d'équipe ou dans l'armée. C'est sans doute dans le sport, dit collectif bien entendu, que la cohésion est la plus évidente. La réussite ou l'échec a un impact beaucoup plus fort qu'ailleurs, étant donné la médiatisation des compétitions, des incompétences quand il y en a, des résultats, l'investissement des supporters, la barre placée très haut par les modèles internationaux, l'identité et la position sociale que l'équipe apporte aux joueurs etc. Il est difficile de trouver une telle lisibilité dans un gouvernement, une équipe de soins, ou tout groupe moins public et moins exposé. Dans un sport d'équipe, c'est tout le groupe de joueurs qui ne forme qu'un seul adversaire à affronter. D'ailleurs, dans les ouvrages ou articles sur le sport, la cohésion est posée comme facteur prépondérant. Le titre d'un article du docteur Patrick Baquaert, médecin du sport à Lille, est éloquent : « *La cohésion de groupe comme facteur déterminant dans les performances d'une équipe : l'alchimie vers le succès* ». En citant cette expression d'origine arabe désignant l'ancêtre de la chimie, la transmutation des métaux, le remède universel, il insiste sur l'aspect mystérieux de

---

125 Jacobson V., Monello Ph., *Le travail social en équipe*, Ed Privat, 1970

l'opération, comme s'il s'agissait de sorcellerie. Il montre l'impact de la cohésion du groupe sur la performance en citant la formule de l'équipe de France de football : « *Vivre ensemble, mourir ensemble* », slogan utilisé pour la coupe du monde qui évoque les anciennes tribus massacrant pour ne pas se faire tuer jusqu'au dernier. Il raconte comment l'équipe avait été motivée par Raymond Domenech en 2006. L'entraîneur, tant décrié par la suite, avait proposé l'ascension du glacier de la Grande Motte en cordée et avait affirmé : « *le but est que les membres de la cordée ne fassent qu'un, si l'un d'entre eux lâche du lest, les autres sont là pour le motiver* ».

Stéphane Haefliger, sociologue, met essentiellement en avant la cohésion opératoire qui est « *le degré de collaboration des membres du groupe dans la poursuite d'un but bien précis* », dit-il, et augmente leur efficacité collective, donc leur performance. « *Dans le sport de haut niveau, comme dans l'entreprise, les fondamentaux de la cohésion permettent seuls de libérer le nous-mêmes et de dépasser des limites insoupçonnées* »<sup>126</sup>.

Dans l'entreprise, si elle est moins visible, la cohésion n'en est pas moins indispensable. Tous les auteurs sont d'accord sur un point : l'élément essentiel est la définition d'un objectif commun et d'une identité commune alliée à une communication interne et à une culture du partage : des buts communs. Inversement, le blocage d'information par certains membres de l'équipe et le désir d'intérêt personnel pour certains, même si l'un n'empêche pas l'autre, détruiront toute cohésion. D'ailleurs, dans certains groupes, nous pouvons trouver des personnes qui retiennent volontairement l'information par enjeu de pouvoir pour freiner un processus qui est contraire à leur désir personnel. L'objectif commun du groupe, c'est-à-dire la performance et la réussite de l'entreprise est moins important et plus lointain pour eux que le match gagné d'une équipe sportive, car elle ne leur rapporte pas de bénéfice personnel immédiat comme c'est le cas pour une équipe de foot qui gagne.

« Qui se ressemble s'assemble » dit l'adage populaire. Il semblerait que la similitude de statut, c'est-à-dire l'idée selon laquelle plus les membres d'un groupe se ressemblent plus les liens sont forts, renforce la cohésion. « *La similitude de statut, que ce soit en terme de profession paternelle, de prestige familial ou de lieu de résidence, ce que Maisonneuve nomme homophilie*<sup>127</sup>, favorise l'attraction dans la mesure où elle favorise un renforcement positif »<sup>128</sup>. Pour la sociologue Claire Bidart<sup>129</sup>, Directrice de recherche au CNRS, les liens

---

126 Haefliger S., « *La cohésion des équipes* », pdf

127 L'homophilie est l'attachement à ses semblables, un phénomène qui consiste à rechercher des individus semblables à soi. D'après Maisonneuve J., 2004, Psychologie de l'amitié, Paris, PUF, collection « Que sais-je ? »

128 [www.cfaomnisports.fr/cours\\_en\\_ligne](http://www.cfaomnisports.fr/cours_en_ligne)

129 Bidart C., *L'amitié, un lien social*, Ed. La Découverte, Paris, 1997, 410p.

d'amitié se forment entre les personnes qui ont un point commun : âge, sexe, classe, passion ou intérêt commun. Elles ont besoin de se conformer à une norme, en termes de préférences sociales. L'amitié à « *tendance à se former entre individus qui se ressemblent sur un aspect précis* ». Ce qui confirme que la ressemblance est le meilleur garant de la formation et de la cohésion d'un groupe. Les affirmations de Jean Maisonneuve sont détaillées et explicitées par Jean Marie Seca, professeur de sociologie : « *L'effet d'âge demeure massif avec « 85 % des affinités déclarées comme étant de type générationnel, quel que soit le milieu social. Il en est de même pour l'impact du statut sexuel, en dépit d'une progression de la mixité dans les écoles et d'une croyance généralisée (80 %) en une possible amitié entre des personnes des deux sexes* » ajoutés à « *l'influence de l'appartenance à un milieu (ouvrier, classes intermédiaires et cadres supérieurs)* »<sup>130</sup>. Très peu de forme d'hétérophilie sont signalées par les sociologues, cependant, toujours selon Jean-Michel Seca, nous trouvons des « *proportions plus fortes d'hétérophilie chez les employés ou les classes moyennes. Ces dernières tendraient à privilégier une élection amicale, fondée sur l'individualisation de la relation et sur le maintien d'un besoin de « tenir son rang », rémanence d'une préoccupation conformiste spontanée* ». Il ajoute que l'opposition entre les mondes ouvriers et les professions intellectuelles dites supérieures persiste. Cependant cette homophilie, qui suppose une homogénéité du groupe par son âge, ses goûts ou ses intérêts, si elle est essentielle dans les rapprochements affectifs, est-elle suffisante pour souder durablement un groupe ? Ce serait oublier que l'hétérogénéité des membres est aussi importante dans une équipe, notamment l'hétérogénéité des compétences, mais aussi des personnalités. Cela est bien résumé dans la phrase de Jean-Michel Motta qui rejoint complètement Mucchielli : « *Le cadre de santé (...) devra à la fois chercher une certaine homogénéité dans son équipe par le partage de valeurs et de buts communs et une certaine hétérogénéité des personnalités, source de richesse et de créativité* ». Chacun y va de son propre cheval de bataille « *l'hétérogénéité des compétences est facteur de richesse des échanges* »<sup>131</sup>; « *l'efficacité des communications dans un groupe requiert une certaine homogénéité des membres (...) homogénéité du niveau de culture et des cadres de référence mentaux (...)* »<sup>132</sup>, ce qui démontre bien l'importance des deux notions.

---

130 Seca J.-M., « Maisonneuve Jean, Psychologie de l'amitié », *Les cahiers psychologie politique*, numéro 6, Janvier 2005, <http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1247>

131 Mucchielli R, op.cit. p.46

132 Anzieu D. et Martin J.-Y., *La dynamique des groupes restreints*, P.U.F., Paris, 1997, p 208

Dans l'armée, la cohésion est très perceptible, même de l'extérieur. Ne dit-on pas « *être frères d'armes* ». Cependant, elle se manifeste un peu différemment car elle est plus complexe. Chaque groupe, ou arme, forme un bloc, à tel point qu'au combat, un homme tombé est immédiatement remplacé par un autre, comme si chaque élément était interchangeable. Écoutons cet hymne à la cohésion par Claire Oger, maître de conférence, qui résume tout en quelques lignes : « *La cohésion, pour les militaires, n'est pas un vain mot. Valeur emblématique de l'institution, elle apparaît de manière obsessionnelle dans les textes officiels aussi bien que dans le discours plus informel qui émane de la communauté (qu'il s'agisse d'articles publiés dans la presse militaire ou de conversations courantes)*<sup>133</sup> ». Les autres piliers de cette institution : esprit de corps, solidarité, expérience commune sont au cœur de la cohésion que nous qualifierons de « synchronique » pour désigner les liens de solidarité et de fraternité qui soudent en des cercles concentriques les membres d'une même unité, d'un même régiment, d'une même arme -infanterie-, d'une même armée. Ajoutons l'autorité qui se trouve à l'extérieur de chaque cercle, mais fait que les blocs sont inébranlables. « *Depuis l'échelon de la cellule de base jusqu'à celui du régiment, s'articulent ainsi dans des systèmes gigognes, des ensembles tactiques marqués à chaque niveau de commandement par une solidarité sans faille, dans une véritable fraternité d'armes qui transcende les niveaux hiérarchiques. Cette solidarité s'obtient à la fois par le professionnalisme rigoureux et par des liens affectifs puissants nourris par une identité collective forte, l'esprit de camaraderie, l'attention aux autres et... la bonne humeur* »<sup>134</sup>. En plus de la dimension synchronique elle se double d'une dimension diachronique<sup>135</sup> qui unit les militaires à leurs « anciens » par l'intermédiaire des traditions et plus généralement du « devoir de mémoire ».

C'est sûrement en politique que la cohésion semble la moins évidente. Mais nous ne pouvons pas ne pas en parler, car les équipes politiques semblent être l'antithèse de la solidarité tout en parlant continuellement d'unification. Même les membres d'un même parti se déchirent pour un poste intéressant. C'est peut-être aussi le cas dans les autres champs, mais de façon moins évidente. Une équipe ministérielle ne présente pas de cohésion évidente, même si en principe l'objectif est commun ; ne parlons pas de l'Assemblée puisqu'elle regroupe différents partis que tout oppose, ce sont des votes internes qui décident des nouvelles lois à grands renforts de diatribes enflammées. Est-il même possible d'assurer

---

133 Oger C., maître de conférences, CREC-Saint-Cyr, revue Armée de terre 2002

134 Citée par Oger C., *ibidem* p.91

135 Depuis les études du linguiste suisse Ferdinand de Saussure on distingue les faits diachroniques, c'est-à-dire évolutifs dans le temps et les faits synchroniques c'est-à-dire statiques, simultanés.

que dans une nation le Chef d'Etat et son premier ministre soient en cohésion ? Le milieu de la politique étant très complexe, nous nous limiterons à dire qu'actuellement la cohésion a tendance à se développer au sein des Etats dont la constitution de l'Europe est un témoignage. Ceci ayant entraîné un prix Nobel de la Paix pour l'Union Européenne en 2012, c'est un premier pas vers la solidarité intereuropéenne ; mais à quel prix ? Par exemple, le soutien des pays surendettés n'est pas chose facile, ni les mesures d'austérité qu'il entraîne. Et doit-on même la souhaiter ? Cela nous éloigne de notre sujet d'en discuter. Notons simplement que la cohésion dans les milieux politiques à la tête des Etats peut amener de mauvaises décisions prises au cours de réunions entre Chefs d'Etat, par exemple. La recherche d'unanimité au sein d'un groupe de personnages éminents peut induire la perte « *de leur capacité critique et leur indépendance d'esprit* »<sup>136</sup>. Vouloir à tout prix arriver à un consensus peut amener un désastre. L'exemple cité dans ce même extrait est le traitement catastrophique donné par les dirigeants américains à l'ultimatum japonais et qui a failli entraîner une troisième guerre mondiale.

#### 5.5 Quelles sont les conséquences positives de la cohésion ?

Dans l'ouvrage « la psychologie des groupes »<sup>137</sup>, écrit par les auteurs Alain Blanchet et Alain Trogno, nous apprenons que la cohésion d'un groupe tend à augmenter le nombre global des interactions, le nombre d'interactions positives, amicales et coopératives, l'influence du groupe sur ses membres, l'efficacité du groupe dans la réalisation de ses buts et la satisfaction générale des membres. Stéphane Haefliger, sociologue ne peut être plus explicite : « *La cohésion d'équipe est au centre de la performance. C'est elle qui transforme un groupe de personnes en un ensemble uni et solidaire dans sa détermination* »<sup>138</sup>. C'est probablement pour cette raison que les chefs d'entreprise ont commencé à calquer leur « management » sur celui des entraîneurs sportifs. Ils sont devenus les leaders et les managers d'aujourd'hui. De nombreuses formations ont été créées pour permettre aux jeunes cadres de coacher<sup>139</sup> leur groupe, comme une équipe de basket, et d'en faire réellement une équipe de basket à l'occasion, lors de séminaires sportifs. Donc, cela n'est pas un mythe, la majorité des auteurs affirment que la cohésion a une influence positive sur la performance.

---

136 [www.cfaomnisport.fr/cours\\_en\\_ligne/Théorique](http://www.cfaomnisport.fr/cours_en_ligne/Théorique)

137 Blanchet A., Trogno A., *La psychologie des groupes*, Collection 128 / Armand Colin, 2005

138 Haefliger S., *la cohésion des équipes*

139 Coacher, du terme anglais *coach* dérivé du français coche, diligence et qui, avant de signifier entraîneur, désignait le gestionnaire du parc automobile d'un groupe musical



D'ailleurs, il ne faut pas oublier que la cohésion du groupe n'a pas que des effets bénéfiques sur la performance de l'équipe et l'entreprise. Elle a aussi des conséquences positives sur les membres eux-mêmes, qui répercuteront leur sentiment de satisfaction sur leur travail. Par exemple, se sentir épaulé par ses collègues et le sentiment de sécurité que cela procure, l'estime des autres et de soi devant les bons résultats, le plaisir de partir au travail au lieu d'y aller « à reculons », sont des éléments bénéfiques à tout le groupe. De plus, en règle générale, la performance est plus élevée du fait de l'accroissement quantitatif et qualitatif de la communication et du fait de la participation plus importante et assidue des différents membres dans ce type de groupe. Mais si ceci est acquis et démontré, et même si le sociologue Haefliger ne fait pas la distinction et emploie les mots unis et solidaires qui font plutôt penser à la cohésion sociale, il n'en demeure pas moins que c'est la cohésion opératoire qui influe le plus visiblement sur la performance.

## 6 L'union fait-elle la force ?

### 6.1 Introduction

Mais si la cohésion est évidente et efficiente dans un champ tel le sport ou l'armée, est-elle pour autant un facteur de performance dans une équipe de soins ? L'intime conviction que cohésion égale productivité n'est pas en soi une preuve, même si certains chefs d'entreprise le crient haut et fort : « *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite* » disait l'un des industriels les plus connus du XX<sup>ème</sup> siècle, Henry Ford, fondateur et président de la Ford Motor Company<sup>140</sup>. Si la plupart des auteurs sont d'accord sur le sujet, le milieu hospitalier a lui aussi ses particularités qui peuvent amener à se poser des questions. Tout d'abord la pénibilité et la charge de travail, le manque de personnel, parfois le travail dans l'urgence dû à une mauvaise organisation ainsi que des patients exigeants, peut amener un surmenage qui lui-même favorisera les conflits.

### 6.2 Pourquoi ne faut-il pas sous-estimer les aspects favorables d'un conflit ?

D'ailleurs, comme cela a été dit plus haut, nous pensons souvent à tort qu'un conflit ne pourrait avoir que des conséquences désastreuses sur une équipe. Certes, la baisse des performances est souvent inévitable si le groupe n'arrive pas à dépasser la phase de tempête. Néanmoins, nous avons tendance à sous-estimer ses aspects favorables et productifs. En effet, l'hostilité dissipée, la confrontation peut, sous certaines conditions, se transformer en clarification et partage de points de vue et donc améliorer les performances de l'équipe.

Pour parler de la cohésion d'une équipe, il est souvent utilisé le mot « convergence », souvent employé dans l'expression convergence ou divergence de vues, d'idées, mais il semblerait qu'il soit porteur d'une nuance plus exclusive qui ne laisse pas place à une certaine conflictualité souvent nécessaire car plus constructive. Ne parlons pas de conflit mais d'oppositions sur certains points qui sont malgré tout nécessaires pour progresser. D'après Marc Traverson, coach et directeur associé du cabinet de management, « *Le consensus est souvent porteur de médiocrité* »<sup>141</sup>. C'est-à-dire, qui dit : pas de changement,

---

140 Henry Ford est un industriel né en 1863 à Dearborn, aux États-Unis, fondateur du constructeur automobile Ford. Le fordisme est une méthode industrielle alliant un mode de production en série et un modèle économique ayant recours à des salaires élevés ; il a suscité de nombreuses controverses concernant son antisémitisme présumé et ses liens avec le régime nazi.

141 Traverson M., « *La troisième voie* », op.cit.p.42

dit : pas d'évolution. Donc, la cohésion a ses limites, l'extrême n'étant jamais synonyme de l'idéal.

### 6.3 Existe-t-il des aspects négatifs à la cohésion ?

La corrélation positive entre cohésion et performance se comprend très bien puisqu'une forte cohésion augmente la communication et l'engagement du groupe. Pourtant, dans certains cas, les conséquences sont négatives et cela s'explique plus difficilement. En effet, sur le site du Centre de Formation d'Apprentis, il est dit que la cohésion sociale « *peut avoir un effet néfaste sur une équipe en affaiblissant ses facultés décisionnelles et sa capacité à estimer les risques(...)* L'équipe portée par sa cohésion sociale élevée ne se remet pas en question, vit sur ses acquis, et ne propose aucune critique positive »<sup>142</sup>. En clair, la confiance en soi augmente avec le soutien des autres membres, et, devenant suffisance, elle devient également nocive pour le groupe. Comme nous l'avons déjà vu, les côtés négatifs se manifestent parfois contre le cadre, mais un coéquipier peut également être la cible des moqueries, du rejet, ou de l'agressivité. Ce phénomène, qui semble très négatif et même intolérable, est une façon pour le groupe d'être encore plus solidaire. La cible commune renforce le lien des autres équipiers. Ce n'est pas la bonne façon de rester soudés car la ségrégation apporte beaucoup de souffrance à l'intéressé, mais elle existe, et relativement souvent.

Dans « La dynamique des groupes » de Jean Maisonneuve, professeur à l'université de Nanterre, nous constatons que, effectivement, les conduites collectives n'ont pas que du bon. Il cite entre autres défauts le « *conformisme, la résistance aux déviations, l'agressivité potentielle envers l'extérieur* »<sup>143</sup> ; ces termes méritent quelques explications. Sa définition du conformisme est la suivante : « *modèles collectifs spécifiques, uniformités dans la conduite et les opinions, les sentiments, les langages* ». Rien de bien nouveau en cela, sauf que la créativité est absente, ce qui n'est pas forcément grave dans un établissement de soin, dans le sens où les soins sont spécifiés, les protocoles établis, mais peut l'être dans une autre structure, et que la médiocrité comme nous le disions plus haut, est au bout. De plus, le conformisme peut être dangereux, car si le groupe est parti dans une mauvaise direction, les personnes à intégrer risquent d'adopter d'emblée les mauvaises décisions.

---

142 [cfaomnisport.fr/cours en ligne/Théorique](http://cfaomnisport.fr/cours_en_ligne/Théorique)

143 Maisonneuve J., *La dynamique des groupes*, op.cit.p. 36

Les expériences du chercheur S.E Ash ont démontré qu'un individu isolé a tendance à adopter les réponses erronées proposées par des compères.

Si nous parlons du conformisme, il faut aussi citer la déviance ; le déviant étant le sujet qui veut s'opposer aux modèles collectifs, aux normes. Celui qui résiste à l'uniformité des conduites, des opinions, risque de ne pas être accepté par le groupe, voire d'en être rejeté. « *Le déviant peut se définir comme membre d'un groupe déterminé qui, seul ou en compagnie d'une minorité, choisit plus ou moins délibérément de transgresser ou de transformer les normes de ce groupe sur le plan pratique ou sur le plan idéologique, en provoquant contre lui, les réactions plus ou moins violentes de la majorité conformiste*<sup>144</sup> ». Ce comportement déviationniste peut mettre en danger la cohésion du groupe en créant un conflit, comme sauvegarder le groupe et prendre le pouvoir, de toutes façons il amènera une réaction du groupe qui cherchera à l'intégrer ou l'acculturer par la persuasion et les compromis, mais il peut aboutir à une nouvelle émergence d'idées auxquelles d'autres membres vont adhérer, ce qui amènera un nouveau conformisme. La résistance à la déviation, due à une cohésion forte de l'équipe soudée autour de ses normes coutumières, peut être un refus de l'innovation et donc être néfaste à la progression de l'équipe.

Le Turco-américain Muzafer Sherif, un des fondateurs de la psychologie sociale, utilisait les expressions *In group* et *Out group*. Pour qui connaît les expressions *in* et *out*, les notions sont claires : il y a ceux qui sont dehors et ceux qui sont dedans. La cohésion intragroupe est une force, et peut même être une force violente : « *Agressivité potentielle envers l'extérieur, une sorte de corrélation entre le renforcement de la cohésion intragroupe et la virtualité de tensions intergroupes* ». En effet, deux groupes, chacun en cohésion, ne tarderont pas à faire preuve d'hostilité l'un envers l'autre, puis à être agressifs et à s'affronter. Les expériences de Muzafer Shérif le prouvent. En créant deux groupes de jeunes qui s'opposent, expérience dite de *la caverne des voleurs*, il cherche à comprendre les conflits et les tensions entre deux groupes et le processus de coopération ou d'intégration de deux groupes précédemment en conflit. Il met en évidence l'importance du phénomène collectif d'endophilie, attachement aux seuls membres du nous, de l'être ensemble, à différencier de l'homophilie, l'attachement à ses semblables. En conclusion, si l'agressivité « *out group* » peut être un bien pour une entreprise face à la concurrence, elle peut être nuisible au sein d'un même établissement. Dans ce cas-là, seule « *l'émergence de buts et de soucis communs aux*

---

144 Dérivé de l'anglais *conformist* : qui professe la religion officielle, lui-même dérivé de *conform* : conforme d'origine française (et donc latine : *conformis* : qui a la même forme)

*adversaires que l'on veut réunir est susceptible d'efficacité* »<sup>145</sup>, les travaux de Muzafer Shérif montrent que l'on peut réussir à réunir les groupes dans la nécessité d'une urgence commune, mais que la tension réapparaîtra à une autre occasion.

Enfin, tout principe, même positif, a ses limites. L'excès de cohésion peut mener à l'effet inverse.

A partir du moment où la bande de collègues devient une bande de copains du samedi soir, le travail ne peut qu'en souffrir et la cohésion aussi : si les affinités sont utiles au groupe, l'intimité ne l'est pas, ne serait-ce qu'en créant des différences, des préférences, de l'injustice donc.

Comme nous en avons déjà parlé, un autre danger est l'émergence d'un bouc émissaire, une grande cohésion peut se former autour d'un élément dérangeant quel qu'il soit, cela peut être le manager car il perturbe les habitudes par de nouvelles normes ou des règles plus strictes, ou pas assez, laissant s'installer du laisser-aller ; cela peut être également un nouveau, un collègue déviant, ou simplement différent physiquement : handicapé, obèse, excentrique... Les règles informelles créées par le groupe sont tellement puissantes que ceux qui sont tentés de ne pas s'y conformer courent le risque d'être mis à l'écart ou pire, harcelés, méprisés. Cependant, comme toute médaille a son revers, nous pourrions nous demander pourquoi il ne suffirait pas finalement de trouver une tête de Turc, pour remplacer une expression biblique par une image à connotation raciste<sup>146</sup>, afin d'obtenir un lien maximum entre les membres. Il est facile de repousser cette tentation, d'une part parce que l'élément rejeté risque d'être le cadre, comme nous l'avons déjà souligné, d'autre part parce que la cohésion va se resserrer, certes, mais pour favoriser l'exclusion, ce qui est une motivation trop négative pour entraîner un effet bénéfique pour l'équipe.

Le cadre infirmier est vulnérable à ce qu'Alex Mucchielli appelle « *le jeu de la mise en difficulté du responsable* »<sup>147</sup>. Plusieurs raisons font que le cadre infirmier peut facilement être rejeté, la principale vient de sa culture infirmière qui privilégie les rapports affectifs, ce qui lui rend plus difficile d'imposer ses décisions, et les autres raisons proviennent de sa position charnière entre la hiérarchie et les réalités de ce qu'affronte l'équipe sur le terrain, notamment les imprévus.

---

145 Sherif M., Expérience dite *de la caverne des voleurs*, in Maisonneuve J., « *La dynamique des groupes* » p.34

146 L'expression tête de Turc renvoie à l'attraction de foire qui consistait à mesurer sa force en tapant sur une tête coiffée d'un turban, et qui a été assimilée au Turc, dont la force est légendaire.

147 Mucchielli A., « in » *Objectifs Soins*, n°25, août-septembre 1994.

Qu'il soit directif, ce que réprovent les équipes infirmières et qui choque leurs valeurs, ou qu'il soit indécis, ce qui sera ressenti comme une faiblesse chez ses subordonnés, le cadre risque d'être isolé et provoquer la formation d'un groupe d'opposition soudé en face de lui. Certes la force du groupe sera décuplée mais qu'en sera-t-il à long terme ? Une cohésion basée sur un rejet peut-elle être positive ? Et même si l'équipe ne se soude pas contre le cadre mais contre un des équipiers, appliquant ce que Roger Mucchielli appelle des « *sanctions groupales* » qui punissent les « *infractions aux standards* »<sup>148</sup>, la violence un moment canalisée et reportée sur cet élément sacrificiel, resurgira inéluctablement.

René Girard, philosophe français, a étudié ce phénomène du bouc émissaire et conclut : « *Le problème de ce mécanisme régulateur de la violence est cependant son caractère temporaire. En effet, la violence endémique générée par le désir se fait, tôt ou tard, ressentir* ». <sup>149</sup> C'est évident, pouvons-nous envisager une équipe qui a trouvé comme exutoire le rejet d'un collègue, reprogrammer régulièrement l'opération sur un autre sujet pour garder son unité ? Pour « *ressouder la communauté autour de la paix retrouvée (pacte)* » selon l'expression de René Girard. C'est un paradoxe improbable qui réduira rapidement le groupe à néant.

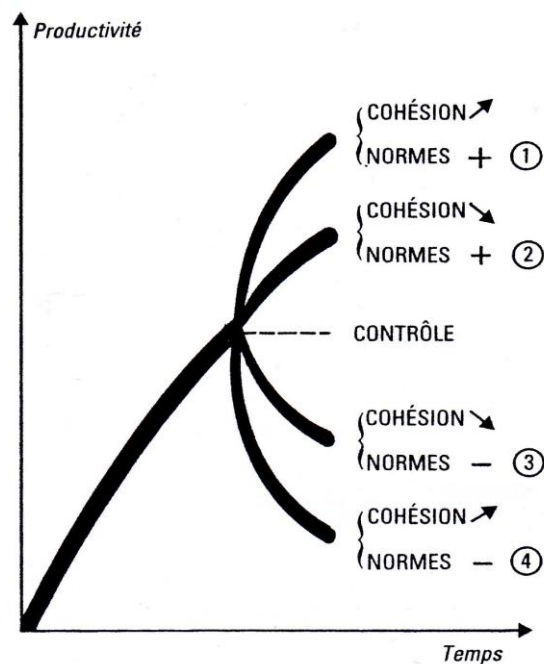
Nous pouvons dire en résumé, qu'un groupe très cohésif, s'il est reconnu plus efficace dans la majorité des cas, cela n'est pas toujours vrai et surtout il n'est pas forcément productif. En effet, un groupe cohésif peut faire preuve d'une grande performance ou pas du tout.

---

148 Mucchielli R., *Le travail en équipe*, op.cit. p.46

149 Girard R., de l'Académie Française, inventeur de la « *théorie mimétique* » (découverte du caractère mimétique du désir), se définit lui-même comme un anthropologue de la violence et du religieux, « Le Bouc Emissaire », [http://lea.u-paris10.fr/IMG/pdf/2.le\\_bouc\\_emissaire\\_version\\_def .pdf](http://lea.u-paris10.fr/IMG/pdf/2.le_bouc_emissaire_version_def.pdf)

La fourche de Schachter<sup>150</sup>, schéma qui résume son expérience, et cité dans « Les groupes et leur dynamique »<sup>151</sup>, nous montre que lorsque la cohésion est effective et que les membres sont d'accord entre eux sur les normes de performance exigée, la productivité de l'entreprise (disons la performance dans nos établissements de soins) est efficiente ; lorsque la cohésion est faible mais que les membres sont d'accord sur les normes, la productivité est positive aussi ; lorsque la cohésion est faible mais que les membres ne sont pas d'accord, la performance est mauvaise ; et lorsque la cohésion est forte mais que les membres refusent la performance exigée, celle-ci risque d'être faible.



La fourche de Schachter (1951)

Autrement dit, nous revenons au problème abordé plus haut, à savoir que la cohésion peut ne pas être une bonne chose pour tout le monde et arriver à inverser les résultats escomptés. Il suffit que les membres du groupe soient soudés dans la révolte pour que la productivité s'infléchisse.

150 Schachter S., *Déviaton, rejet et communication* cité par Lévy A., *Psychologie sociale, textes fondamentaux*, Tome 1, Dunod, 1974

151 Cité par Gruère J.P., op.cit.p.99, *Les groupes et leur dynamique* p.269

## 7 Performance et cohésion : une relation à double flux ?

Nous avons pu constater que la performance est généralement le fruit de la cohésion, mais pas forcément puisque cette dernière peut même être nuisible dans certains cas, notamment si elle est trop forte ; mais parallèlement, la cohésion peut être le fruit de la performance. Pour Kozub et Mc Donnell<sup>152</sup>, elle serait même plus importante. Nous aurons donc à cœur de voir désormais la problématique sous les deux angles. C'est-à-dire que nous nous efforcerons, à travers un leadership axé sur la communication et la motivation, d'obtenir l'atteinte de nos objectifs avec le maximum d'efficacité. De ce fait, l'enthousiasme généré par l'atteinte des résultats, le gain humain ou financier obtenu également, auront un impact sur les membres de l'équipe qui se serreront les coudes pour garder ce résultat positif dans la durée. En effet, la relation entre cohésion et performance est circulaire : si la cohésion augmente la performance, le succès renforce la cohésion, il s'agit d'un cercle vertueux. Si une équipe présente un niveau élevé de cohésion, essentiellement de cohésion opératoire, qui « *est le degré de collaboration des membres du groupe dans la poursuite d'un but bien précis* », mais aussi en moindre part de cohésion sociale qui « *est le degré d'attraction entre les membres du groupe et le degré de satisfaction des membres de ce groupe à évoluer ensemble*<sup>153</sup> », son efficacité collective sera augmentée. « *Une équipe marche bien s'il y a une part conséquente d'éléments, de liens, d'écoute, d'amour, de joie, d'être ensemble* » affirme Daniel Herrero<sup>154</sup> qui, en tant qu'entraîneur, ancien joueur et sélectionneur de rugby, sait de quoi il parle. Cependant, ces deux formes de cohésion, que nous avons appelées dans notre travail : cohésion et cohérence, ne vont pas forcément de pair. Ces deux composantes sont donc indépendantes dans le sens où elles ne coexistent pas forcément à l'intérieur d'un même groupe. Il semblerait que dans le sport elles soient toutes deux présentes, cela apparaît dans toutes les études en milieu de sport collectif ; mais dans d'autres champs, comme le précise Nathalie Crépin, « *les membres d'un groupe peuvent tendre vers un but sans pour autant qu'il y ait un sentiment fort entre les membres de ce groupe* »<sup>155</sup>. La cohésion sociale ou affective est donc un plus, mais qui n'est pas obligatoirement présent pour qu'une équipe fonctionne. Le tableau suivant est le modèle conceptuel des équipes sportives de Carron, rapporté par Nathalie Crépin<sup>156</sup> : il regroupe les déterminants de la

---

152 Crépin N., [www.irbms.com/imagerie-mentale](http://www.irbms.com/imagerie-mentale)

153 Crépin N., *ibidem* p.100

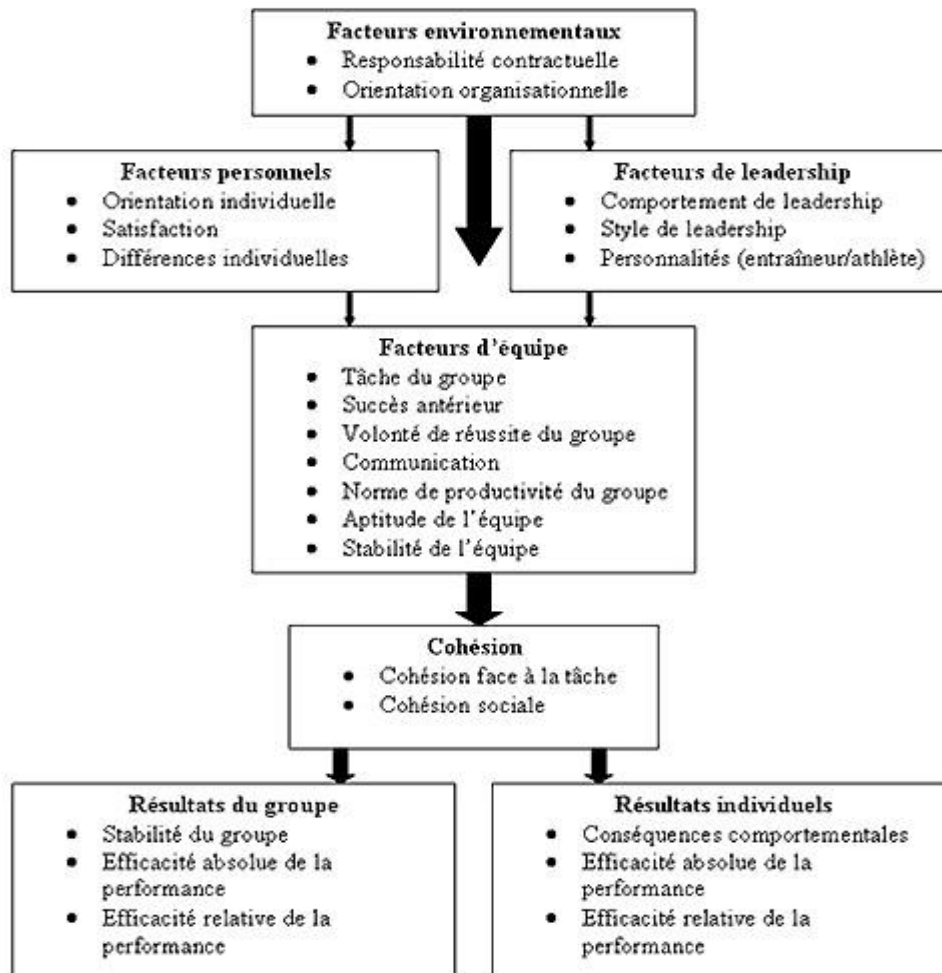
154 Herrero D., cité par Crépin N., [www.irbms.com/imagerie-mentale](http://www.irbms.com/imagerie-mentale)

155 Crépin N., *ibidem* p.100

156 Crépin N., <http://www.irbms.com/cohesion-de-groupe-alchimie-vers-le-succes>, 6/11/2013



cohésion. En 1992, Carron et Spink<sup>157</sup> ont démontré qu'il y a une adhésion plus évidente à un programme d'activités physiques lorsque la cohésion sociale du groupe s'améliore.<sup>158</sup>



En 2002, Carron, Colman, Wheeler et Stevens ont réalisé une analyse de 46 études ayant examiné le rapport entre cohésion et performance. Cette relation appelée Taille d'Effet ou TE, est apparue moyenne à élevée, et cela pour les deux types de cohésion confondues. Cela confirme que la cohésion sociale a plus d'importance dans le sport que dans les autres champs où la cohésion opératoire est plus importante pour la performance. L'analyse encore plus pointue a prouvé que l'association cohésion-performance est encore plus marquée dans les équipes féminines que masculines, et, qu'en plus, elle varie selon le niveau de compétition si la rencontre est universitaire

157 Spink K. S., Carron A.V., (1992). *Group cohesion and adherence in exercise classes*. Journal of Sport and Exercise Psychology, pp.14, 78-96

158 Carron A.V., et al., «The development of an instrument to assess cohesion in sport teams», Journal of sport psychology, pp.7;244-266, [www.irbms.com/cohesion-de-groupe-alchimie-vers-le-succes](http://www.irbms.com/cohesion-de-groupe-alchimie-vers-le-succes)

ou internationale par exemple. Par contre, les résultats démontrent, et cela est étonnant, que tous les sports sont concernés par cette association cohésion-performance, au même titre que les sports collectifs, contrairement à ce qui avait été établi antérieurement aux études de Carron. Nous pouvons donc constater que ce lien circulaire se retrouve dans toutes les études, même si celles-ci ont été effectuées le plus souvent dans le domaine du sport. Et encore plus étonnant, ces études prouvent que le sens qui va de la performance vers la cohésion est plus important que l'inverse.

« *La majorité des recherches sur ce thème ont conclu que le lien entre performance et cohésion perçue est bien plus fort dans ce sens que dans le sens cohésion perçue-performance* »<sup>159</sup>.



Ces études emploient l'analyse des pistes causales, c'est-à-dire que la procédure générale pour effectuer les statistiques consiste à mesurer la cohésion avant une manifestation sportive à laquelle participent beaucoup d'équipes, puis à nouveau après la manifestation. Les coefficients correspondant à la direction *cohésion avant l'épreuve-performance* sont comparés aux coefficients correspondant à la direction *cohésion après l'épreuve-performance*. Généralement les coefficients mesurés dans la seconde configuration sont plus élevés que ceux de la première. A l'inverse, une défaite entraîne généralement une baisse de la cohésion perçue.

---

159 Kosub et Button, *Sport Psychologie : concepts et applications*, ouvrage original, 5ème édition, cité par Richard H.Cox. 2000

## 8 Conclusion

Plusieurs conclusions peuvent être tirées de ces recherches. D'une part, la cohésion entraîne généralement la performance, mais pas toujours. D'autre part, la cohésion sociale, hormis dans le sport où elle est influente, a moins d'impact sur la performance que la cohésion opératoire. Cependant, les deux formes de cohésion sont souvent employées sous le même vocable, d'où les confusions.

Et enfin, la performance a autant d'impact, voire plus, sur la cohésion d'une équipe, que la cohésion en provoque sur la performance de cette équipe.

## CONCLUSIONS

Il ne faut pas oublier que c'est lui, le « chef », tour à tour leader ou manager, qui va faire mûrir la cohésion du groupe en supervisant l'organisation et l'attribution des rôles, mais tout en restant à l'extérieur. Il est avant tout le lien qui rattache l'équipe à la hiérarchie, à l'institution. La cohésion se construit avec son aide mais en dehors de lui. Nous avons donc d'un côté, le cadre, l'institution et la performance et de l'autre les membres de l'équipe, la cohésion. La performance concerne l'institution, la cohésion concerne l'équipe. Elle n'est pas cohésive parce qu'elle est soudée autour de son « chef », puisqu'il n'en est pas l'acteur principal, mais elle est cohésive aussi parce qu'elle a un « chef » qui veille, surtout à sa cohérence. Bien sûr, une équipe peut être cohésive et conflictuelle. Et même si le conflit et l'adrénaline qui en découlent peuvent être un moteur de combattivité et de performance, l'énergie basée sur le stress ne peut être que provisoire, c'est tout de même au « chef » de remettre l'ordre qui rétablira le calme et l'équilibre.

Nous remarquons également qu'un mot est souvent cité dans les différentes définitions ou explications : le terme clarté -et aussi : clair ou clarifier- que l'on retrouve d'ailleurs deux fois dans la synthèse de Malcom Payne, il semblerait donc que l'ouverture, la transparence, la communication, l'échange, quel que soit le nom que nous lui donnons, soit véritablement la base de toute cohésion. Les atouts du manager-leader sont donc tous liés à une communication claire et une organisation parfaite. Il est le modèle à imiter, grâce à son charisme, il doit inspirer la confiance, et celle-ci passe par la justice, il doit assurer la transparence, acquérir l'aptitude à régler les conflits. Pour Mucchielli, le « chef » symbolise, incarne le groupe. Dans une équipe qui fonctionne, il représente les liens de l'individu au groupe, sans arrière-pensée, il parle de « *relation normale au chef* ». Nous pouvons dire que le « chef » est donc la personnification de son équipe, il la représente et lui sert de bouclier dans les difficultés. Les effets négatifs et même pervers de la cohésion, dont nous avons parlé plus haut, dépendent donc du cadre, de son talent d'organisation et/ou d'influence. Ce leader-manager, que nous l'appelons patron, « chef », « capitaine mon capitaine », ou par son prénom, a des fonctions à remplir qui aideront à maintenir la cohésion. Il a comme rôle de coordonner les activités, informer, encourager, représenter le groupe à l'extérieur mais aussi devant les coéquipiers qu'il a le droit et le devoir de blâmer ou sanctionner. Roger Mucchielli affirme que le « chef » est celui qui est reconnu et accepté par le groupe comme celui qui assure ses rôles et assume ses responsabilités, non celui qui est le plus sympathique ou populaire. Nous avons vu qu'il y a plusieurs sortes de cadres, mais la meilleure façon de coacher son équipe c'est d'être tous ces « chefs » à la fois, c'est-à-dire qu'il doit savoir adapter son comportement aux situations : animer ou diriger selon le moment, et non se montrer résolument démocratique ou même conciliant en toutes

circonstances. De plus, comme chaque membre du groupe, il a aussi une influence directe et indirecte selon qu'il participe à la tâche ou qu'il l'encourage et la soutient.

Nous pouvons dire en conclusion que le cadre, mieux qu'influencer la cohésion, est le facteur de cohésion. A noter également, dans nos différentes citations, l'emploi du mot coopération et, plus haut, celui de communication, deux termes contenant ce même préfixe « con », ce qui prouve bien que le terme « ensemble », représenté par ce préfixe, est lui aussi un des mots clefs de la problématique qui nous intéresse. Le conformisme peut aussi être rattaché à notre notion principale, puisque ce terme relie les membres de l'équipe et rallie, pour jouer avec les mots, leur comportement à celui du leader, ou de la majorité, ou des éléments forts du groupe. Il est intéressant de noter qu'il peut, lui aussi, être entendu de façon positive ou négative. Selon certaines sources<sup>160</sup>, le conformisme est la droite ligne à respecter pour être intégré dans le groupe, ne pas être accusé de déviance et pour que la cohésion soit assurée, selon d'autres sources il devient péjoratif, synonyme de « réac », d'où il faut sortir pour créer un renouveau. Dans un cas il amène la stabilité, dans l'autre l'implosion. La grande évidence qui ressort de ce travail, est que chaque terme veut dire tout et son contraire, et que pour avancer nous avons besoin de notions qui s'attirent et se repoussent.

Donc, dans cette étude, il apparaît beaucoup de paradoxes : la cohésion est indispensable à la performance mais elle peut aussi la freiner ; la solidarité est très importante pour la cohésion du groupe mais elle ne doit pas aller jusqu'à l'intimité pour éviter que trop d'affects nuisent à la productivité ; nous ne pouvons étudier la convergence sans traiter de la divergence. La frontière est aussi mince entre ces notions qu'entre l'influence et la manipulation. C'est peut-être cette force d'opposition qui fait la solidité d'une équipe, mais elle doit être continuellement sous contrôle sous peine de désintégration.

Il est certain que l'envie de conclure en répondant positivement à mon hypothèse de départ était très forte. D'une part, tout simplement parce que l'infirmier en chef que je suis y croit, comme bon nombre d'auteurs consultés, pour ne pas dire tous les auteurs. Et d'autre part pour rester cohérent avec le cheminement de ce travail depuis le début de ce cursus ; mais cette hypothèse de départ a été le fil conducteur d'une réflexion qui nous a entraînés sur des chemins de traverse.

---

160 Maisonneuve J., *La dynamique des groupes*, Coll. « Que sais-je ? », éd.PUF, p.27

## QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DE CETTE ETUDE ?

### 1 Introduction

Nous savons que la performance est mesurable, que ce soit par des calculs compliqués dans les entreprises ou par des tests dans des milieux où les résultats et objectifs sont moins quantifiables, mais ces tests seront faits de toute façon par l'institution, un infirmier en chef n'étant ni un comptable ni un expert en matière d'expériences. Par contre, la cohésion de l'équipe est moins visible, les indicateurs moins marquants. C'est plutôt la cohésion opératoire qui sera perceptible, ou comme nous l'avons appelée, la cohérence. Mais dans la majorité des cas, lorsqu'il est question de cohésion, la distinction n'est pas faite, et c'est à la cohésion sociale que nous ferons plutôt référence. L'infirmier en chef est plus à même de l'apprécier qu'un étranger au service qui assistera ponctuellement à son travail. La cohérence se voit, se calcule, la cohésion se ressent, s'apprécie. Pour qui d'autres que le cadre peut-elle être palpable sinon par les membres de l'équipe eux-mêmes ?

Cette problématique de la cohésion, nécessaire ou pas à la performance, a été le point de départ d'une réflexion personnelle qui a permis un cheminement intérieur en même temps qu'une recherche pour des améliorations vers l'extérieur et pour les autres. Une réflexion de trois années, et même quatre, ne peut qu'aboutir à un profond retour sur soi. Peut-être pas à un changement radical, car les convictions personnelles sincères sont ancrées mais à ouvrir de nouvelles perspectives, se diriger vers une orientation un peu différente, avoir un autre regard : ouvertures qui serviront de base à un comportement plus rationnel et plus juste.

## 2 Quelles sont les perspectives conceptuelles et opérationnelles ?

Nous avons conceptualisé plusieurs notions liées à notre travail : l'unité, la performance, la cohésion, l'équipe, l'efficacité et y avons d'ailleurs consacré l'entièreté de l'étude. Mais d'autres concepts auraient mérité que nous nous y attardions. Evoquons la solidarité, la conscience professionnelle, la négociation, le conflit, l'influence, entre autres termes qui ont été évoqués, dont le développement plus approfondi aurait enrichi et affiné notre sujet ; mais la limitation dans le temps et dans l'étendue du travail rendant impossible un tour d'horizon plus complet, nous laissons aux futurs étudiants le rôle d'étoffer le sujet et d'y contribuer.

Nous aurions pu aussi élargir cette étude en l'abordant sous un angle un peu nouveau. Après cette longue analyse, la problématique abordée est apparue à double sens, comme nous en avons déjà parlé plus haut, et même à quadruple sens en y regardant de plus près. En effet, notre problématique se présente comme un double-flux. Non seulement, la cohésion de l'avis général, peut entraîner une performance accrue, notamment la cohésion opératoire, mais il s'avère que, comme nous l'avons déjà souligné, la performance peut amener une meilleure cohésion du groupe également. En outre, la non-cohésion n'entraîne pas forcément la non-performance, certains cas de figure montrent qu'une équipe un peu désunie au point de vue cohésion, voire solidarité, peut obtenir des résultats plus qu'honorables si les éléments sont efficaces indépendamment les uns des autres. Inversement, la non-performance n'entraîne pas forcément la non-cohésion. Imaginons une équipe qui est passée à côté de tous ses objectifs, elle peut avoir une forte envie de resserrer les liens et faire front pour améliorer les résultats. Ce travail peut donc entraîner le chercheur loin dans la réflexion et dans l'enquête opérationnelle qu'il pourrait mener. Nous laisserons le soin à d'autres de s'y attacher, le sujet semblant suffisamment intéressant pour rechercher une complète vue d'ensemble autour de ce thème quadruple.

Nous aurions pu également pousser la réflexion encore plus loin. En effet, si la question « qu'est-ce qu'être performant en entreprise ? » est posée en micro-trottoir, la réponse sera probablement : gagner de l'argent pour progresser. Et concernant un établissement hospitalier, elle sera sans doute : soigner et satisfaire le patient. Est-ce que gagner de l'argent et satisfaire le client, ou le patient, sont des performances qui concernent réellement le personnel ? Elles concernent plutôt l'institution dont c'est le but et qui s'en réjouit. Cependant ces deux formes de performances ne vont pas forcément de pair. Dans un établissement de santé, un patient qui guérit rapidement et définitivement relève de la performance attendue. Cependant, dans ce cas il quittera sa chambre et ne reviendra plus. C'est très bien pour lui, mais est-ce un bien pour l'hôpital ? Alors qu'un patient moins bien soigné sera un client potentiel pour plus tard et fera l'objet d'une nouvelle admission. Dans ce cas pourquoi vouloir

à tout prix être efficient et performant ? Au contraire, n'y aurait-il pas intérêt pour l'hôpital à l'être moins ? Quel cynisme me direz-vous ? C'est évidemment un cas extrême, mais il a le mérite de pousser jusqu'au bout la question de la performance. Certaines entreprises l'ont tellement bien compris qu'elles fabriquent des appareils à obsolescence programmée<sup>161</sup>, afin qu'ils aient une durée de vie pas trop longue et puissent être rachetés à court terme. Elles font en sorte de contenter le client, mais pas trop, juste ce qu'il faut, afin de garder sa confiance et l'opportunité de remplacer le produit assez rapidement. Le comble de l'hypocrisie en somme, puisqu'il crée la non-performance technique pour améliorer la performance financière. Un paradoxe de plus au royaume complexe du profit. Mais il est évident que ce que les entreprises, faisant fi de la morale, peuvent se permettre au niveau de produits usuels, n'est pas envisageable, éthiquement parlant, au niveau humain : un soignant scrupuleux ne peut qu'être horrifié devant une telle aberration, quoi que...

Nous avons vu dans le chapitre sur la performance que des indicateurs pouvaient être pointés pour effectuer des tests de performance, mais tous ces indicateurs, comme cela a été signalé dans l'introduction, sont à analyser par l'institution et non par le cadre de santé qui a le management de son unité à assurer. Cependant, s'il est possible de mesurer la performance avec quelques calculs du service comptable, ce que nous laisserons à d'autres également, il est plus difficile de juger de la cohésion d'une équipe. C'est vrai, elle est visible dans un bureau ou une unité de soins, à l'attitude des membres du groupe les uns envers les autres : sourires, entraide et solidarité, soutien, échanges, paroles aimables : l'ambiance est facilement détectable, mais est-elle véritable ou superficielle ? Ce qui est visible à l'œil nu est probablement la réalité mais peut-être pas toujours. Si d'autres étudiants ou chercheurs veulent, dans une démarche opérationnelle, apprécier le degré de cohésion d'une équipe, ils devront tout d'abord distinguer deux sortes de cohésions : la cohésion face à la tâche, ou cohésion opératoire, et la cohésion sociale qui est celle qui relie affectivement les membres entre eux. La cohésion opératoire sera plus facilement lisible puisque elle est visible dans le travail lui-même et l'activité du service. Il apparaît clairement que les différentes formes de cohésion ne sont pas mesurables à la même échelle. L'une peut se quantifier, l'autre non, elle ne peut que s'observer par l'imprégnation. Il n'existe pas des indicateurs de cohésion sociale comme il existe des indicateurs de performance ou même de cohérence ou cohésion opératoire. Cependant certains indicateurs peuvent alerter le cadre et la hiérarchie sur une absence de cohésion. Notamment un manque de coordination ou de communication, ainsi que des conflits latents. Il serait donc intéressant aussi, pour un étudiant désireux de visiter plus profondément le thème de la cohésion, de trouver ou créer des outils pour mesurer cette double cohésion et en comparer les deux

---

161 L'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) définit l'obsolescence programmée comme une « limitation technique provoquée sciemment par le fabricant : par exemple en introduisant une fragilité, une limitation technique, l'impossibilité de réparer ou la non compatibilité du produit ».



éléments et leur impact sur la performance. Cela devrait être possible, car même si nous ne trouvons pas ou peu d'indicateurs mesurables, ils existent. Certains renvoient à des observations, comme cela a été dit plus haut, d'autres renvoient à des opinions ; l'observation des tensions internes devrait également être efficace. Tous ces facteurs observés dans un service peuvent amener à créer un outil rassemblant plusieurs mesures qui pourra servir de bases à une évaluation du degré de tension et, ou, de cohésion.

Bien que ce travail très conceptuel ne demande pas une partie pratique, nous aurions pu, dans une démarche opérationnelle, et d'autres pourront s'y atteler, nous efforcer de rendre l'idée praticable sur le terrain.

Dans un premier travail, nous avons rapproché notre problématique des cinq méthodes étudiées dans le cours : la méthode clinique, historique, différentielle, expérimentale et sociologique, pour tester laquelle serait la plus efficace, la plus adaptée à nos objectifs. Mais, ayant comparé les avantages et inconvénients pour chaque méthode concernée afin de faire un choix, la méthode sociologique serait la mieux adaptée au cas qui nous occupe, puisque nous nous sommes penchés sur l'humain et les groupes. Et la méthode différentielle pourrait la compléter, compte tenu des nombreuses corrélations et des différents concepts qui existent dans notre étude.

Pour notre recherche, dans un premier temps nous avons imaginé interroger divers cadres de santé sur la façon dont ils envisageraient de rendre cohésive une équipe, et ensuite, comparer cela avec la théorie : les similitudes ou divergences, les omissions des cadres lors de l'entretien, un manque dans la théorie parce que nous n'avons pas été suffisamment exhaustifs ou qu'aucune source n'en parle ; puis en tirer les conclusions. L'outil utilisé pourrait être un entretien dont le dépouillement des données nous apporterait un certain nombre d'informations à étudier, regrouper, mettre en tableaux ou graphiques. L'entretien de groupe n'est peut-être pas idéal mais « *Le groupe peut pousser à s'exprimer soit par l'effet apaisant de la présence d'autres personnes partageant le même sort, soit par la réaction que suscite les propos des autres. Les entretiens collectifs offrent certaines facilités car ils permettent d'obtenir de l'information rapidement et à moindres coûts* »<sup>162</sup>. Cependant cette méthode n'a pas que des avantages car le temps de parole est limité puisque partagé, et, certains peuvent, se rallier à l'opinion du groupe par peur de s'exprimer devant les autres. Inversement les leaders du groupe peuvent monopoliser la parole aux dépens d'autres participants.

Dans la technique des groupes nominaux, où un intervenant après l'autre est désigné pour exprimer ses idées, la méthode permet de recenser les idées ou opinions des individus sur un sujet précis, ce

---

162 Vantomme P., op.cit.p.41

qui est tout à fait le cas dans ce travail. C'est un procédé plutôt directif en six étapes. Nous aurions pu utiliser au mieux cet outil en l'adaptant judicieusement, mais l'entretien particulier serait peut-être mieux adapté.

Un travail d'observation pourrait également être envisagé. Dans le cas qui nous occupe, l'équipe de soignants forme une société miniature avec ses codes, ses règles et ses particularités, nous pouvons penser par exemple à la culture affective des soignants, que nous ne trouvons pas ailleurs. L'établissement hospitalier, comme l'école d'ailleurs, est une structure fermée que nous pouvons facilement étudier comme un microcosme, surtout vu de l'intérieur. Par l'observation le chercheur peut d'une part étudier si la problématique qu'il a choisi de résoudre, se confirme sur ce terrain-là, d'autre part si des solutions ont été trouvées au sein du groupe, puis il pourra interpréter ses observations et les confronter à sa propre théorie intuitive, ainsi qu'aux données théoriques recueillies. Cette méthode s'apparente à une sorte d'enquête où le chercheur va effectuer un état des lieux grâce aux indices découverts. De plus, l'étudiant pourra choisir sa façon de travailler, que ce soit en simple témoin occasionnel et extérieur ou en immersion totale. Cette méthode n'est pas vraiment limitée car elle permet d'étudier tous les aspects de la problématique à la lumière d'un regard neuf indépendant du groupe, en même temps extérieur par son statut de chercheur et intérieur par son appartenance au milieu. Elle est plutôt limitée par l'aspect confidentiel de la recherche. L'étudiant ayant tout intérêt à ne pas divulguer ses objectifs. Cependant la limite est uniquement morale, l'étudiant seul devant trouver une façon de prospecter non abusive et non dérangeante, il devra poser lui-même ses propres barrières à ne pas franchir, d'une part pour ne pas se trahir, d'autre part pour ne pas perturber le personnel ou se faire rejeter, ce qui mettrait son travail en péril. Elle est limitée aussi par la solidarité de l'étudiant qui peut avoir du mal à être à la fois juge et parti ; tout du moins partie prenante, car ce n'est pas son rôle de juger mais d'observer. Or, il est important qu'il garde sa distanciation, surtout étant issu de ce même groupe. Pour appliquer cette méthode et la rendre faisable, il faudrait que le chercheur travaille en infiltré. Un stagiaire passe inaperçu, un chercheur non ; se sentant observé en permanence, le personnel aurait tendance à ne pas être naturel, à se comporter différemment que d'habitude, voire à falsifier les données par amour propre, défi ou désirabilité sociale. En tout cas, il serait souhaitable de ne pas révéler le thème du travail et le but recherché, même si le statut de l'étudiant en tant qu'observateur doit être dévoilé. L'hypocrisie du procédé peut sembler moralement inacceptable mais il n'est aucunement question de mensonge, seulement de discrétion ; il n'est pas indélicat de fouiller, ou espionner comme les membres de l'équipe pourraient être tentés de le dire, du moment qu'il s'agit de faire avancer les conditions de travail de toute la profession. La fin justifiant les moyens, il semblerait opportun de ne pas révéler complètement le vrai travail du chercheur. De plus, le personnel

soignant, par sa déontologie propre, a l'habitude de travailler dans la confidentialité, ce procédé ne devrait donc pas vraiment choquer.

Par contre, partant du principe que tout est mesurable, nous aurions pu aussi utiliser des outils comme les statistiques par exemple, même si, la méthode utilisée est qualitative plus que quantitative. D'ailleurs, nous avons pu constater que dans le sport ce sont les questionnaires qui ont été l'outil de prédilection. Mais ces outils moins adaptés à notre sujet que l'entretien permettraient d'évaluer succinctement la performance par exemple.

### 3 Quelles sont les perspectives personnelles ?

Ce travail peut avoir une influence sur l'évolution personnelle, comme toutes les études un peu poussées sur un sujet à problématique complexe. Partis avec des certitudes personnelles, nous pouvons évoluer vers des opinions affinées, ou même contraires dans certains cas. La réflexion peut aboutir à des prises de conscience inattendues. Dans tous les cas elle est un enrichissement, non seulement intellectuel car conceptualiser et philosopher ouvre l'esprit, mais aussi moral et humain. En effet, ce travail de réflexion ne se limite pas à la sémantique. La découverte, à travers les auteurs, les enquêtes, les exemples vécus, de nouvelles façons d'aborder un sujet, peut nous faire remettre notre attitude en question. Les regards croisés sur un ou plusieurs thèmes sont bénéfiques pour aller de l'avant. Nous pouvons nous rendre compte après ce travail que certaines différenciations nous échappaient, telle entre l'efficacité et l'efficacé ou la cohérence et la cohésion. Ces différences ignorées par la plupart ont une grande importance pourtant, et pas seulement dans le travail. Employer le mot juste est une nécessité à l'heure actuelle où il faut se montrer « pointu ». Nous avons pu constater que la cohésion n'était pas forcément la panacée pour une équipe, donc pour notre équipe, et nous pourrons ajuster ce principe dans les relations humaines. Nous l'avons différenciée avec la cohérence, ce qui permettra de pointer le regard vers l'essentiel et de ne pas rater la cible.

Donc, il est évident que ce travail aura aussi une influence sur l'évolution professionnelle : les cas de figure rencontrés dans l'activité quotidienne auront maintenant une référence plus nette et l'attitude à adopter sera clairement définie par les lectures, les autres expériences, les conclusions retenues. Prenons l'exemple d'un conflit larvé ou d'un dysfonctionnement au sein de l'équipe, les multiples recherches effectuées au cours de l'étude permettront de les aborder avec plus de sérénité et de professionnalisme. Il sera plus facile de nous positionner en tant que cadre de santé, après avoir pris pleinement conscience de nos rôles, de nos limites, de notre place d'intermédiaire entre la hiérarchie et les membres de l'unité. Les situations, où l'attitude à adopter est délicate, seront éclairées d'un jour nouveau et nous agirons avec plus de cohérence et en fonction de la propre cohésion que nous aurons avec nous-même : nous serons sortis du flou et aurons donc acquis l'efficacité. Nous aurons résolu une partie de ces contradictions venues d'une approche incomplète du problème.

L'attitude avec les collaborateurs est aussi concernée : prenons l'exemple de la cohésion, sachant maintenant qu'une équipe peut être cohésive en l'absence temporaire du « chef », ou qu'elle peut être performante sans être forcément cohésive, il sera plus facile désormais d'adapter un leadership en fonction de ces données. Par exemple être moins directif et faire plus confiance en leur esprit

d'équipe dans le premier cas ou ne pas s'inquiéter exagérément lorsque l'entente des membres du groupe est un peu fragilisée. Nous avons trouvé dans la promotion pour des formations en entreprise l'affirmation suivante : « *La cohésion d'une équipe se mesure au plaisir qu'elle a à travailler ensemble* »<sup>163</sup>. Comme nous l'avons déjà signalé, ce truisme est pourtant bien difficile à mesurer de façon scientifique mais d'autres pourront s'y essayer.

Quant à la méthode et l'organisation, un travail astreignant à une recherche rigoureuse et méthodique ne peut que développer ces aptitudes nécessaires chez un cadre. Des compétences telles que celles-ci ajoutées à l'entraînement à une réflexion plus vive, plus structurée et plus approfondie, aideront le cadre à prendre des décisions rapides et performantes.

D'ailleurs, au-delà de ces perspectives à terme, un enrichissement personnel et professionnel est déjà acquis. L'impact de cette étude est plus qu'un objectif, il est déjà bien réel. La réflexion amène la réflexion et nombre de questions posées, ayant ou non trouvé des réponses, ont été une porte vers la connaissance. Des nuances de la sémantique à la différence entre cas de figure d'apparence semblable, en passant par des clés pour ouvrir certaines portes, de nouveaux horizons ont été ouverts et des changements profonds se sont d'ores et déjà opérés.

Quant à l'évolution professionnelle, elle est engagée également puisque ces nouvelles connaissances ont forcément un impact sur la fonction exercée actuellement. Cette nouvelle façon d'observer, et d'analyser à la lumière de cette étude, mène elle aussi vers d'autres réflexions et d'autres travaux ultérieurs enrichis par l'expérience sur le terrain.

---

163 [www.bmv-associes.fr/index.php/coaching-d-equipe-et-cohesion-d-equipe](http://www.bmv-associes.fr/index.php/coaching-d-equipe-et-cohesion-d-equipe)



## ANNEXE 1 : EXPERIENCE DU CYBERNOMETRE DE R.LAMBERT

Il s'agit d'une table circulaire autour de laquelle sont disposés 5 coéquipiers. Cette table comporte un dispositif à chicanes dans lequel se déplace un mobile. Chaque équipier peut agir à tout moment sur le mobile en le tirant vers lui à l'aide d'un câble. Le jeu d'équipe consiste à faire circuler le mobile du centre de la table vers un des buts de la périphérie où une sonnerie annonce le contact. Le déplacement du mobile ne peut être produit que par l'action coordonnée et conjuguée de plusieurs des équipiers. Toutes les distances des itinéraires sont équivalentes. La performance est de vitesse et de précision. Un compteur marque le temps en secondes, un autre compteur marque le nombre de fois que le mobile heurte le but, un autre encore mesure le nombre et la force des tractions de chaque joueur sur le câble. Il existe une influence directe (participation active au déplacement du mobile) et une influence indirecte (participation orale s'adressant aux autres pour les encourager ou les diriger). La performance globale du groupe (vitesse-précision) est en relation avec les deux types de participation. 24 groupes sont volontaires et l'expérimentateur leur a expliqué le caractère coopératif et compétitif vis-à-vis des autres groupes.

- A une première série de groupes on explique que le prix du concours sera partagé en parts égales entre les membres de l'équipe gagnante
- A d'autres groupes que le prix sera partagé proportionnellement aux efforts de chacun dans l'équipe gagnante.
- A d'autres encore que le prix sera donné au seul meilleur joueur de l'équipe gagnante.
- A la dernière série de groupes que le prix sera réparti dans l'équipe gagnante en fonction du nombre de buts atteints par chacun.

Ces quatre situations sont considérées comme étant le long d'un crescendo de compétition intra-groupe, et par conséquent le long d'un décroscendo de la coopération intra-groupe.

Sans entrer dans le détail des calculs et des chiffres, le phénomène remarquable est qu'un certain degré de compétition intra-groupe améliore la performance globale (la performance s'accroît de 40% lorsqu'on passe de la situation I à la situation II), mais que cette performance chute ensuite rapidement si le degré de compétition interpersonnelle dans l'équipe s'accroît, amenant la mort de l'équipe en même temps que ses échecs.

La coopération diminue la quantité d'efforts à but égocentriques ou personnels et intensifie les commentaires de coopération et de conjonction des efforts. Inversement pour la compétition.

## ANNEXE 2 : LES RÔLES SELON BELBIN

Le simple rassemblement d'individus n'est pas suffisant pour créer une véritable équipe, même si on leur demande leur accord pour travailler ensemble. La méthode Belbin est un outil rationnel et rigoureux qui permet d'évaluer, de manière non intuitive, la coopération des membres dans une équipe. En identifiant les rôles endossés par chacun, on peut augmenter l'efficacité de l'équipe en jouant, à bon

escient, sur sa composition ou sur son fonctionnement interne. Les études menées à Cambridge par M. Belbin pendant plus de 20 ans ont montré qu'il existe un nombre limité de rôles en équipe. Chaque rôle se structure sur des constantes de comportement mises en œuvre dans le cadre professionnel par des types de personnalité parfois tout à fait différents.

### **Inventeur**

- un moteur d'idées.
- suggère des approches innovantes pour la résolution des problèmes.
- habituellement sérieux.
- pas orthodoxe.
- solitaire

### **Superviseur évaluateur**

- analyse les idées de l'équipe.
- fait des analyses judicieuses.
- s'arrange pour ne pas être emporté par son enthousiasme.
- est habituellement prudent et sérieux.

### **Bâtisseur d'équipe**

- s'assure que l'esprit d'équipe est bon.
- s'arrange pour que tous les membres du groupe soient impliqués.

### **Collecteur de ressources**

- collecte des informations à l'extérieur.
- a de nombreuses relations.
- passe la majeure partie de son temps à rencontrer des gens.
- peut très rapidement identifier des changements tels que les nouveaux besoins des consommateurs.

### **Réalisateur**

- planifie et organise l'équipe pour le déroulement des choses.
- passionné du travail.
- plus préoccupé par les objectifs de l'organisation que par son intérêt personnel.

### **Travailleur pointilleux**

- on peut vraiment compter sur lui pour que la tâche soit accomplie.
- perd rarement du temps.



- diplomatique.
- sensible aux besoins des autres.
- peut effectivement s'occuper des gens difficiles.

### **Concepteur**

- un autre rôle de leader.
- prend les devants pour diriger.
- dynamique.
- galvanise l'équipe pour l'action.
- lutte contre l'autosatisfaction et l'inertie au sein de l'équipe.
- peut-être perturbateur et irritable.

- fait très attention à chaque détail
- n'abandonne pas.

On trouve rarement ce rôle dans les équipes.

### **Coordinateur**

- adopte un rôle de leader
- s'assure que les aptitudes des membres de l'équipe sont pleinement utilisées
- recherche le consensus
- consulte les autres
- délègue certaines décisions

## BIBLIOGRAPHIE

### LES OUVRAGES

- Anzieu D., Martin J-Y., *La dynamique des groupes restreints*, P.U.F., Paris, 1997, p 208.
- Aubert N., Gruère J-P., Michel S., et al., *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF Fondamental, 2005 « (1<sup>ère</sup> éd., 1991) », pp. 248-249 et 268-269.
- Blanchet A., Trognon A., *La psychologie des groupes*, Armand Colin, collection 128, 2005
- Bidart C., *L'amitié, un lien social*, Ed. « La Découverte », Paris, 410p.
- Claveranne J.P., Pascal C., *Repenser les processus à l'hôpital*, Editions Lavoisier, Paris, 2004
- Cooley Ch.H., *Social organisation*, 23 p.
- De Saussure F., *Cours de linguistique générale*, 1916, rééd. 1995
- Gosling P., *Psychologie sociale, Tome 1, L'individu et le groupe*, Collection « Serge Netchine », Ed. Lexi Fac Psychologie, Bréal, 1996.
- Gauzente C., *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, p. 145 - 165.*
- Jacobson V., Monello Ph., *Le travail social en équipe*, Ed. Privat, 1970, cité par Muccielli R., *Le travail en équipe*, ESF Editions, Paris, 1996
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *The Wisdom of teams, Creating the high performance organization*, Ed. Harvard Business School Press, Boston, 1993, 291p., réédité par Harper Collins Publishers, N.Y, 2006.
- Kosub S.A., Button C.J., *Sport Psychologie : concepts et applications*, ouvrage original, 5<sup>ème</sup> édition, « Richard H.Cox », 2000
- Lafon R., cité par Muccielli R., *Le travail en équipe*, ESF Editions, Paris, 1996, p.5
- Lorino Ph., *Contrôle de gestion et pilotage* p.18 et *Méthodes et pratiques de la performance*, Ed. d'Organisation, 1997, 2<sup>ème</sup> édition 2001
- Maisonneuve J., *La dynamique des groupes*, coll. « Que sais-je ? », ed. PUF 1968, corrigée 1995, 11<sup>ème</sup> édition.
- Maisonneuve J., *Psychologie de l'amitié*, Paris, PUF, collection « Que sais-je ? », 2004, 128 p.
- Mintzberg H., *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*, Groupe Eyrolles, Ed. d'Organisation, Paris, deuxième édition corrigée et complétée, 7<sup>ème</sup> tirage 2011.

- Morin E.M., Savoie A., Beaudin G., *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*, 1994, Montréal, Éd. Gaëtan Morin.
- Mucchelli R., *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective*, ESF Editeur, collection « Formation Permanente », 11<sup>ème</sup> édition 2009.
- Pascal B., *Pensées*, éd. Lafuma, 1935
- Payne M., *Teamwork in multiprofessional care*, Chicago, Lyceum Books, 2000, pp.52-53.
- Szilagyi A.D.Jr., Wallace M.J.Jr., *Readings in Organizational Behavior and Performance*, édité par Andrew D. Szilagyi et Marc J. Wallace, 2<sup>ème</sup> édition, cop. 1980
- Yserbit V., Schadron G., *Connaître et juger autrui : une introduction à la cognition sociale, Vies sociales II*, collection « J.-L. Beauvois », Ed. Presses universitaires de Grenoble, 1996.

### LES MEMOIRES, ARTICLES ET REVUES

- Albert M., « Une nouvelle économie sociale de marché ? Quels modèles d'entreprise pour un développement durable ? », « in » Futuribles, n°287, juin 2003, pp.5-21.
- Bigwood S., « Différence entre leader et manager », « in » Pro Action Coaching, 25 avril 2013. <http://www.proaction.be/difference-entre-leader-et-manager/>
- Bonvoisin F., « Evaluation de la performance des blocs opératoires : du modèle aux indicateurs ». Thèse de doctorat à l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, 2011
- Bourguignon A., « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 2000, pp. 931-941. Et « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995, pp. 61-66 (page consultée en janvier 2013).
- Hall R.H., cité par Gauzente C., « Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness », «in» The Journal of Applied Behavioral Science, 1980, vol. 16, p. 536
- Haefliger S., « La cohésion des équipes », pdf
- Lambert R., «Compétition et coopération dans les petits groupes », « in » Revue française de sociologie 1, p.61-72, 1960.
- Laurens S., «Les dangers de la manipulation mentale», » « in » Les cahiers psychologie politique, numéro 4.
- Maslow A. H., «A theory of human motivation», « in » Psychological Review, pp.50(4), 370-396.

- Mucchielli A., « in » Objectifs Soins, n°25, août-septembre 1994.
- Picard D., « Représentation de la performance sociale interne », Université Paris 9 Dauphine-CEPRA
- Motta J-M., « Pour une approche du travail en équipe », mémoire, 11 septembre 2003
- Spencer H., « in » Perspectives », revue trimestrielle d'éducation comparée (Paris, UNESCO, Bureau international d'éducation), vol. XXIV, n° 3/4, 1994 (91/92), pp. 553-575.
- Théron C., « in » Usine nouvelle n°19, 9 mai 1985.
- Teil A., « Défi de la performance et vision partagée des acteurs : application à la gestion hospitalière ». Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Jean Moulin , Lyon, 2002, 400 p.

## LES REFERENCES PROFESSORALES

- Idrissi, A., « La gestion d'une équipe », INAS, 2009
- Vantomme P., Compilation des cours « Méthodologies de recherche », Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française, Tournai.

## LES DOCUMENTS INTERNET

- Blanchet A., Trognon A., « La psychologie des groupes », Collection 128 / Armand Colin, 2005
- Baret P., « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, pp. 1-24 (page consultée en janvier 2013).
- Bouquin H., « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 2004, 508 p. Cité par Dohou et Berland.  
<http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf> (page consultée en janvier 2013)
- Bourcier C., Palobart Y., « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. Collection « Audit »,1997 (page consultée en octobre 2013)
- Carron A.V., et al. «The development of an instrument to assess cohesion in sport teams» in Journal of sport psychology, pp.7;244-266, [www.irbms.com/cohesion-de-groupe-alchimie-vers-le-succes](http://www.irbms.com/cohesion-de-groupe-alchimie-vers-le-succes)

- Crépin N., [www.irbms.com/imagerie-mentale](http://www.irbms.com/imagerie-mentale), <http://www.irbms.com/cohesion-de-groupe-alchimie-vers-le-succes>, 6/11/2013
- Devillard O., 2000. Consultant, chargé de cours et conférencier, Cité par Debanne T., entraîneur national de handball et auteur de *La dynamique d'équipe*, 2004, [http://thierry.debanne.free.fr/la dynamique d'équipe](http://thierry.debanne.free.fr/la_dynamique_d_equipe) (page consultée en novembre 2012)
- Dohou A., Berland N., « Mesure de la performance globale des entreprises »
- De Framond A., cité par Leboucher S., [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), management, « motiver son équipe par la communication », 22/05/2007
- Ducrou J.B., Hachette Technique, 2008, (page consultée en novembre 2012) <http://www.images.hachettelivre.fr/media/contenuNumerique/029/62454240.pdf>
- Foucan P., [www.cadredesante.com](http://www.cadredesante.com) (page consultée en octobre 2013)
- Girard G., rubrique « management », « motivation d'équipe : augmenter la cohésion de l'équipe », [www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/management/motivation d'équipe](http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/management/motivation_d_equipe), 30/01/2008 (page consultée en 2011)
- Glasl, F., « Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte », Beraterinnen und Berater, Bern: Haupt, 2002 (page consultée en novembre 2013)
- Karsenty L., <https://www.poleemploi.org/file/galleryelement/pj/72/2f/ca/07/construire%20la%20confiance%20en%20entreprise%20ergonomie%20mars%202013> (p. consultée en nov. 2013)
- Kibler B., <http://beneditekibler.wordpress.com/2009/12/11/le-web-2-0-influence-ou-manipulation/> « Le Web 2.0, influence ou manipulation ? », 11 décembre 2009 (page consultée en janvier 2014)
- Laberge J-P., <https://sites.google.com/site/barometregestionorganisation> [sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/accueil](https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/accueil) (page consultée en janvier 2013).
- Laurens S., « Les dangers de la manipulation mentale », Les cahiers psychologie politique, numéro 4, Décembre 2003. URL (page consultée en décembre 2012) <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1342>
- Oger, C., maître de conférences, CREC-Saint-Cyr, « in » Armée de terre 2002, [www.revues.mshparis.fr/vernumpub/Ogernv.pdf](http://www.revues.mshparis.fr/vernumpub/Ogernv.pdf) (page consultée en novembre 2012)
- Porter L.W., Lawler E.E., Hackman J.R., « Behavior in organizations », Ed. Mac Graw-Hill, New-York, 1974, 561p.
- Sarbin et Allen, 1968

- Seca Jean-Marie, «Maisonneuve Jean, Psychologie de l'amitié», Les cahiers psychologie politique , numéro 6, Janvier 2005, URL : <http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1247>
- Pyronnet P., « La démarche cohésion ®, coaching d'équipe et intelligence collective », [www.formation-coaching-cohesion.com](http://www.formation-coaching-cohesion.com) (page consultée en 2011)
- Romain B., « Leadership d'influence- faits et arguments » in Rediffusion-communauté : Ressources humaines, [bernard-romain.over-blog.com](http://bernard-romain.over-blog.com) (page consultée en 2011)
- Schachter S., « Déviation, rejet et communication » cité par Lévy A., *Psychologie sociale, textes fondamentaux* , Tome 1 , Dunod ,1974
- Shérif M., Expérience de « *la caverne des voleurs* », cité par Maisonneuve J., *La dynamique des groupes*.
- Traverson M., « La troisième voie », Le journal du coach, 2009  
<http://www.troisiemevoie.com/troisiemevoie/2009/10/la-confiance-carburant-duleadership>  
[http://www.troisiemevoie.com/troisiemevoie/2006/02/convergence\\_div.html](http://www.troisiemevoie.com/troisiemevoie/2006/02/convergence_div.html) (p. consultées en 2011)
- <http://www.cadredesante.com>
- <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Travail-en-equipe-et-gestion-des-conflits.html> (pages consultées en 2011)
- <http://www.belbinfrance.com/methode/belbin> (page consultée en 2011)
- <http://www.irbms.com/cohesion-de-groupe-facteurs-determinant>-(page consultée en 2012)
- <http://www.inh.fr/enseignement/idp/outils.../observation-psycho-socio.pdf> (page consultée en 2012)
- <http://www.cfaomnisports.fr> (page consultée en 2012)
- <http://blog.wikimemoires.com/2011/04/la-notion-de-performance-dans-l-organisation>  
(Page consultée en janvier 2013)
- <http://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/la-place-et-le-role-du-cadre-de-sante-dans-l-unite-de-soins.html>
- <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/leader-ou-manager/> (page consultée en janvier 2014)
- [www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-juillet-2006](http://www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-juillet-2006) (page consultée en septembre 2013)
- <http://www.proinfluence.com/ressources/manuel/Manuel%20Influenceur%20Pro%20Influence.pdf> (page consultée en janvier 2014)
- [http://lea.u-paris10.fr/IMG/pdf/2.le\\_bouc\\_emissaire\\_version\\_def\\_.pdf](http://lea.u-paris10.fr/IMG/pdf/2.le_bouc_emissaire_version_def_.pdf)
- <http://www.annales.org/gc/2005/gc79/076-083picq.pdf>

- [http://www.crossknowledge.com/fr\\_FR/elearning/catalogues/contenus/formations/management-de-la-performance/developper-la-performance-individuelle.html](http://www.crossknowledge.com/fr_FR/elearning/catalogues/contenus/formations/management-de-la-performance/developper-la-performance-individuelle.html)
- <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221139987/performance-individuelle-na-grand-sens> (14/11/2011).





## **Abstract**

A la lumière de la vaste littérature existant sur le sujet de la cohésion ou de la performance, mais aussi au travers de nos propres réflexions, nos propres doutes, cette étude concernant l'action de la cohésion d'une équipe sur sa performance est arrivée à son terme. L'empreinte de ce voyage au cœur de la sémantique, de la conceptualisation, ainsi que l'impact que cette réflexion, parfois philosophique, peut avoir sur le quotidien du cadre de santé, est certes imprimée noir sur blanc, mais elle demeure également présente tout au long des journées sur le terrain où désormais les réminiscences s'imposent d'elles-mêmes comme une évidence.

Partis pétris de certitudes dès le début de la recherche, persuadés que la cohésion d'une équipe ne peut être qu'indispensable à sa performance, nous nous sommes aperçus en déroulant le fil des découvertes, que ces convictions se diluaient au gré des lignes pour arriver au constat surprenant que chaque affirmation peut induire son contraire, que les idées reçues ne doivent pas être attrapées au vol mais analysées avant l'impact, que le cadre doit vérifier par lui-même l'évidence de chaque solution, et que souvent, la moindre assertion peut se lire... dans les deux sens !