



IEPSCF-TOURNAI

53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI
Tél. +32 69/22.48.41. - www.iepscf-tournai.be

SECTION : cadres en soins de santé

Bien-être et performances

Un travail d'harmonisation pour le cadre de santé

Présenté par : Laëtitia ADAMUS

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

Année scolaire 2019-2020



IEPSCF-TOURNAI

53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI
Tél. +32 69/22.48.41. - www.iepscf-tournai.be

SECTION : cadres en soins de santé

Bien-être et performances

Un travail d'harmonisation pour le cadre de santé

Présenté par : Laëtitia ADAMUS

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

Année scolaire 2019-2020

Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Bien-être... entendre ce mot me fait dire « à la bonheur » et des souvenirs de faire réminiscence. Deux odeurs et des gestes qui remontent à une époque où la SHA¹ ne coulait pas encore à flot dans nos unités de soins. Une autre époque donc, celle de l'odeur de *bien-être*. Cette fragrance d'eau d'origine italo-germanique s'associait à, aussi grassement épaisse que la première est d'essence vaporeuse, celle du Néo-Cutigénol©. C'est ou plutôt c'était l'heure des frictions ; le Yin et Yang d'une performance visant à réduire l'apparition des escarres, ces plaies de compression. Que n'avons-nous pas prêté de vertus à ces produits à moins qu'il ne s'agisse des effets vertueux des gestes (de soi(n)) ainsi posés sur le corps du soigné par le corps du soignant ? Le bien-être, concerne-t-il le corps ou l'esprit ?

Changement de métier entraîne donc changement d'odeur, de sens et de moyens. Quelles sont les plaies de compression des cadres de proximité ? Quelles sont ces ouvertures faites avec violence et fracas ? Ces plaies sont-elles les leurs ou celles des encadrés bien ou mal managés ? Effet papillon ou effet placebo ?

Avant le bien-être, n'y a-t-il pas le bien-dire, le bien-veiller, le bien-faire et donc le bien-traiter ? Avant le bien-être, n'y a-t-il pas préférablement le bien-penser et le bien-fonder. Je ne m'aventure guère dans la distribution des rôles entre les participes qu'ils soient présent ou passé. Enfin, si je peux bien, c'est que je peux mal, non ?

Convoquons Mr John Stuart Mill. Il existe, sans doute, une comptabilité de nos plaisirs et de nos déplaisirs. Faut-il pour autant confondre plaisir et bien-être, voire bien-être et bonheur ? Pour des utilitaristes comme Mill et bien avant lui, Epicure, la finalité d'une vie est le bonheur ; la félicité de Voltaire mais pour tous, ou au moins le plus grand nombre. Cette « *maximisation du bien-être pour tous* » est donc proprement altruiste. Cette éthique modifie le sens même, la finalité de mes performances. Elles passent avec, par et pour, celles des autres ; c'est co-construit !

Bonne lecture en compagnie de Laëtitia, une *Sequoia*.

PATRICK

¹ Solution Hydro-Alcoolique, tout le monde connaît maintenant cette « solution » !

Table des matières

INTRODUCTION.....	8
I. LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL	11
1. Le cadre légal.....	12
2. Qu'est-ce que le bien-être ?	14
2.1. Deux mots à assembler	14
2.2. Un assemblage à définir.....	15
2.3. Au travers d'un exercice de style.....	16
3. Qu'est-ce que le bien-être au travail ?.....	17
3.1. Les composantes du bien-être au travail en Belgique.....	18
3.1.1. La sécurité au travail.....	18
3.1.2. La protection de la santé du travailleur	19
3.1.3. La charge psychosociale occasionnée par le travail.....	19
3.1.4. L'hygiène du travail	20
3.1.5. L'ergonomie	20
3.1.6. L'embellissement des lieux de travail.....	20
3.1.7. Les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement.....	20
3.2. Les notions connexes	21
3.2.1. Le bonheur au travail	21
3.2.2. Le plaisir au travail	22
3.2.3. La satisfaction au travail	23
3.2.4. La qualité de vie au travail (QVT).....	24
3.3. Le bien-être dans les organisations de soins	25
4. L'évaluation du bien-être au travail.....	26
5. Conclusion.....	28
II. LA PERFORMANCE AU TRAVAIL	30
1. Qu'est-ce que la performance ?	31
1.1. Un mot à définir.....	31
1.2. Au travers d'un exercice de style.....	32
2. Les performances au travail.....	33

3.	Les performances des organisations de soins.....	35
4.	L'évaluation des performances	37
5.	La performance controversée	37
6.	Conclusion.....	38
III.	TRAVAIL D'HARMONISATION DU CADRE	40
1.	Bien-être et performances au travail : du lien et des réflexions	41
1.1.	Quelles sont les aspirations des travailleurs ?.....	41
1.2.	Existe-t-il un lien entre le bien-être et la performance au travail ?.....	42
1.3.	Existe-t-il une relation de cause à effet entre le bien-être et la performance au travail ?	44
2.	Bien-être et performances : les fondements du cadre	44
2.1.	Une injonction au cadre	44
2.2.	Les compétences du cadre	45
2.2.1.	Le bien-être, compétence du cadre ?.....	46
2.2.2.	La performance, compétence du cadre ?.....	47
2.3.	Les valeurs du cadre	47
3.	Bien-être et performances : stratégies d'action du cadre	48
3.1.	Un travail d'harmonisation	48
3.2.	Des outils concordants.....	49
3.2.1.	La démarche QVT	49
3.2.2.	Le management bienveillant.....	52
3.3.	Du questionnement et des idées.....	53
4.	Conclusion.....	55
	CONCLUSIONS	56
	BIBLIOGRAPHIE.....	59

Introduction

S'interroger sur le bien-être au travail pour un cadre, c'est désirer travailler avec son équipe de façon harmonieuse, entretenir des relations courtoises avec l'ensemble du personnel et œuvrer dans un environnement agréable afin de réaliser le travail qui lui est confié. Au-delà de ces désirs, le cadre doit respecter la législation qui régit le bien-être au travail et qui protège les travailleurs. Aujourd'hui, les travailleurs réclament des « bonnes conditions de travail » sans mettre de côté les perspectives de réalisation de soi marquées par l'amélioration de leurs compétences et l'évolution de leur carrière. La performance dans l'accomplissement des tâches est pour le travailleur source de satisfaction, d'épanouissement professionnel et de bien-être.

Les réformes du secteur de la santé visant l'organisation de l'offre de soins et le financement des hôpitaux promettent de maîtriser les coûts et d'inciter les établissements à une performance de soins comme de gestion optimale. Les établissements de soins sensibles à cette réforme et à la menace de la concurrence ont perçu l'enjeu et souhaitent se démarquer en mettant leurs performances en avant afin de se pérenniser. Le cadre, ou l'infirmier chef d'unité autrement nommé, dans sa position d'intermédiaire entre direction et salariés, restrictions budgétaires et attentes sociales des salariés, exigences de résultats et manque de moyens, bien-être et performance, s'interroge. Est-il possible d'améliorer la performance sans altérer le bien-être ? Le bien-être est-il un levier d'amélioration de la performance ? « *Take care of your employees and they will take care of your business*² » a un jour déclaré R.Branson , fondateur de la marque *Virgin*®. Les messages comme celui-ci abondent sur l'internet et nous laissent penser que le bien-être améliore la performance.

Bien-être, performances et harmonisation, trois concepts tendances, véritables leitmotifs des discours des dirigeants que nous avons choisi de réunir autour de notre travail de dirigeant lui-aussi. Connaissons-nous le sens de ces mots mis à toutes les sauces par les médias ? Le bien-être au travail, le bonheur au travail, le plaisir au travail, la satisfaction au travail, nous souhaitons sortir du flou artistique créé autour de cette notion pourtant encadrée par la loi, pour mieux l'appréhender dans nos pratiques managériales. La performance quant à elle, a longtemps été réduite à sa dimension financière mais depuis quelques années, elle est devenu gage de qualité. En Belgique, dans le cadre de la réforme du financement des hôpitaux, un groupe d'experts des administrations hospitalières et

² Prends soin de tes employés et ils prendront soin de ton entreprise

du secteur des soins de santé, a fait de la performance la priorité de son programme. Inciter financièrement les hôpitaux à atteindre leurs objectifs ou les pénaliser s'ils ne les atteignent pas, font de la performance un impératif pour les gestionnaires et aussi les cadres qui en recevront l'injonction. Pourquoi et comment vont-ils répondre à cette obligation de performance sans altérer le bien-être des soignants ?

Nous proposons de vous livrer notre démarche réflexive, alliant recherches sémantiques, historiques et sociologiques pour éclairer le sens et évaluer la portée des mots bien-être et performances au travail. Nous souhaitons débattre des a priori préexistants à ces deux concepts et mettre en avant leur prégnance dans les organisations de soins. Ce travail qui s'est voulu conceptuel avec une méthode qualifiée comme étant *discussive*³, permettra par nos choix de construction et d'argumentation de mettre en avant notre positionnement face à la théorie existante. En proposant une troisième partie qui concerne spécifiquement le travail du cadre, nous souhaitons aussi marquer nos positions face aux pratiques managériales par la proposition et la critique de stratégies d'action. Nous espérons que ces propositions viendront enrichir la boîte à outil du cadre déjà bien achalandée après nos trois années de formation et/ou susciteront la réflexion.

Notre travail s'articule autour de trois chapitres. A partir du cadre légal, notre conceptualisation de la notion bien-être au travail suit un cheminement qui passe par l'analyse de l'assemblage des deux mots *bien* et *être* et qui s'enrichit des différentes approches que nous avons rencontrées dans nos lectures pour proposer notre définition du mot composé *bien-être*. Ceci étant, nous avons ensuite focalisé notre étude sur le champ du travail en nous attardant aux différentes composantes du bien-être au travail que la loi décrit et en proposant également notre analyse des notions connexes au bien-être au travail afin d'en saisir leurs nuances. Nos recherches se sont poursuivies avec la reconnaissance d'un ensemble de caractères propres au bien-être dans les organisations de soins pour arriver enfin à la complexité de son évaluation.

Dans un souci de fluidité et pour marquer la rhétorique de ce travail, la conceptualisation de notre seconde notion, la performance au travail, suit un cheminement similaire à celui du bien-être au travail. Nous débutons ainsi par l'analyse sémantique et celle des différentes approches du mot *performance* afin d'élaborer une définition. Nous nous intéressons ensuite aux performances au travail, reconnaissons les performances spécifiques aux organisations de soins et abordons le volet de l'évaluation. Ce cheminement se termine ici par la controverse de la performance.

Nous revenons sur le terrain, dans la troisième partie pour vous partager nos recherches autour du travail du cadre, intermédiaire de ces deux notions et en quête d'une harmonisation. Cette dernière partie permet d'apporter des précisions sur l'existence, d'un lien, entre le bien-être et les

³ Par P. Vantomme

performances et de vous partager nos réflexions sur les raisons pour lesquelles, le cadre de santé se doit d'harmoniser le bien-être et les performances de ses subordonnés. Nous terminons avec nos considérations sur les stratégies d'action du cadre pour y parvenir.

I. Le bien-être au travail

En Belgique, au début du XXe siècle, la législation sur la protection au travail met l'accent sur les conditions matérielles de réalisation du travail afin de protéger la santé et l'intégrité physique des travailleurs en réponse aux principaux risques de la société industrielle de l'époque. La fin de ce siècle sera marquée par un changement rapide du contexte du travail, l'économie essentiellement centrée sur les grandes industries s'organise maintenant sur le développement des services. Les contraintes physiques ont diminué grâce notamment à la robotisation, laissant leur place à d'autres contraintes comme le rythme soutenu, les exigences des clients et la forte pression psychologique qui en découle. Cette évolution explique l'élargissement du champ des préoccupations. La notion de bien-être au travail est officiellement introduite avec la loi du 4 Août 1996 qui y intègre la notion de charge psychosociale qui fait aujourd'hui l'objet d'énormément d'attention et qui nous poussera à débiter notre réflexion par les éléments dont la loi nous préserve pour mieux saisir ceux que la société cherche à promouvoir. Le bien-être est massivement médiatisé, il se décline aussi dans d'autres domaines comme les loisirs et la famille qui font de lui un « thème tendance ». La littérature qui aborde la sphère du travail l'assimile à d'autres notions comme la satisfaction, le bonheur ou la qualité de vie. Nous proposons de vous partager dans ce premier chapitre notre conceptualisation du bien-être au travail.

1. Le cadre légal

En Belgique, la reconnaissance légale du bien-être au travail a été officialisée avec la loi du 4 août 1996. Le bien-être au travail y est défini comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'hygiène du travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement. Cette loi a évolué progressivement et l'arrêté royal (AR) du 27 mars 1998 vient impliquer l'employeur, et par conséquent les cadres, en précisant qu'il lui incombe de mener une politique du bien-être visant à garantir le bien-être de ses travailleurs. Cette politique est basée sur des principes généraux : éviter les risques, les supprimer ou les réduire à la source, préférer les mesures de protection collectives, veiller à l'information et à la formation des travailleurs. Si cette politique n'est pas appliquée, l'employeur et ses représentants pourront être poursuivis.

L'AR du 3 mai 1999 va rendre obligatoire la constitution d'un Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) dans les entreprises occupant au moins 50 travailleurs. Ce comité composé de façon paritaire de représentants des travailleurs et de l'employeur a pour mission essentielle de rechercher et de proposer tous les moyens destinés à favoriser le bien-être au travail

et a pour obligation de se réunir une fois par mois et à chaque fois qu'au moins un tiers de la délégation du personnel en fait la demande.

L'AR du 10 avril 2014 a abrogé celui du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail en le remplaçant par celui relatif à la prévention des risques psychosociaux. Enfin le nouveau code du bien-être au travail est entré en vigueur le 12 juin 2017, le contenu n'a que très peu changé mais sa structure a été revue afin de lui donner une organisation plus logique et plus cohérente. Pour cela il a été découpé en dix livres représentant un total de 755 pages ! L'analyse de la législation relative au bien-être au travail met en évidence le rôle essentiel de l'employeur dans la garantie du bien-être, la loi parle également de prévention et particulièrement de la prévention des risques psychosociaux. Il nous semble intéressant de s'y attarder pour les reconnaître et ainsi débiter notre conceptualisation du bien-être à partir de son antipode.

L'AR du 10 avril 2014 définit les risques psychosociaux au travail comme « *la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger* ».

Le terme de risques psychosociaux désigne un ensemble de phénomènes affectant principalement la santé mentale mais aussi physique des travailleurs. Ils peuvent se manifester sous différentes formes : stress au travail, sentiment de mal-être ou de souffrance au travail, de harcèlement, d'incivilités, d'agressions physiques ou verbales, de violences.

C'est une notion difficile à aborder, très prisée par les médias et dont les limites ne sont pas toujours définies. Il suffit de consulter l'internet pour se rendre compte qu'elle désigne des causes d'origine professionnelle, qualifiées de risques professionnels, mais également des effets sur la santé les plus fréquemment cités étant le stress, le harcèlement, l'épuisement professionnel et les addictions. En 2008, en France, P. Nasse et P. Légeron publient un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Nous avons extrait de ce rapport une citation qui résume, à notre sens, au mieux les difficultés pour poser les limites de cette notion : « *Les risques psychosociaux posent un ensemble de problèmes divers, complexes et importants du fait du poids de leurs conséquences. Parce qu'ils se développent à la frontière entre la sphère privée (le psychisme individuel) et la sphère sociale (les collectifs d'individus au travail), ils sont au cœur de beaucoup de conflits. Les oppositions d'intérêts qui les traversent entraînent une multiplication des points de vue et des approches et, finalement, une certaine confusion dans les concepts, leurs modes d'analyse et le repérage de leurs causes ou de leurs effets* »⁴. La détermination de la limite entre la sphère privée

⁴ http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008-2.pdf (page consultée le 01 avril 2018)

et sociale est ténue, les conséquences peuvent être fatales, les risques psychosociaux préoccupent, ils font l'objet d'une prévention en contribuant à la promotion du bien-être.

Parler du bien-être au travail après avoir reconnu que son contraire existait me semble judicieux puisque la loi comme la littérature combinent souvent les deux notions pour les définir. Avant d'y parvenir, nous souhaitons approcher le bien-être sous différents angles pour mieux appréhender la partie suivante qui se consacrera au champ du travail.

2. Qu'est-ce que le bien-être ?

Le bien-être est un thème « tendance » : nous organisons un week-end bien-être, les parents sont soucieux du bien-être de leurs enfants, ne parlons-nous pas du bien-être au travail ? La prétention⁵ arrive à point ! Mais de quoi s'agit-il ? Est-ce que le bien-être peut signifier « être bien » comme être bien dans sa peau ou est-ce que se soucier du bien-être peut signifier que nous nous soucions de devenir des « êtres biens » : sous-entendu des personnes respectables ? Ces interrogations nous ont guidés vers le dictionnaire Larousse pour débiter notre analyse et pour la compréhension de l'assemblage de *bien* et d'*être*.

2.1. Deux mots à assembler

Bien-être est un mot composé, constitué de deux parties *bien* et *être*. *Bien* peut être nom, adjectif et adverbe. Quand il est nom, *bien* peut être défini par « *ce qui est conforme à un idéal, qui a une valeur morale : le bien et le mal* », « *ce qui est agréable, avantageux ou utile : vouloir du bien à quelqu'un* », ces deux définitions nous laissent percevoir la notion de représentations sociales : chacun d'entre nous a une représentation du bien conforme à son idée et ses valeurs. Quand il est adverbe *bien* peut être défini par « *conformément à l'idée qu'on se fait de la perfection ; de façon satisfaisante comme dans bien agir* » Nous percevons une notion de satisfaction conforme aux règles de la morale, de la justice, du devoir que nous considérons comme la norme. Enfin quand il est adjectif *bien* signifie « *conforme à l'idée que l'on se fait de la perfection : c'est très bien* » mais aussi « *en bonne santé, à l'aise : tu n'es pas bien ?* » ou « *qui a des qualités morales : un type bien* » et « *comme il faut, distingué : des gens bien* » L'adjectif comme l'adverbe laisse entrevoir dans ses définitions une notion de satisfaction et de conformité aux normes et aux valeurs de chacun. La deuxième définition de l'adjectif amène une notion nouvelle la *santé*, être en bonne santé, nous reviendrons plus tard sur cette notion. Ainsi le mot *bien* peut être de trois natures mais la notion de représentation conforme à l'idée et la norme de chacun est perceptible dans chacune d'entre-elles. Nous entendons par là que notre

⁵ Procédé de style par lequel on déclare passer sous silence une chose dont on parle néanmoins par ce moyen

conception du bien ne sera pas forcément la vôtre. Mais aussi que notre conception du bien aujourd'hui ne sera pas forcément celle de demain. Elle fluctue, dépend de l'individu mais aussi du contexte. Et qu'importe la nature du mot *bien* !

Etre peut-être nom ou verbe. Quand il est un nom, *être* est défini comme « *la personne, l'individu* » ou comme « *l'existence le fait d'être* ». Quand il est un verbe, il représente une action et est défini comme « *exister avec la qualité de* ». Il représente donc un état de l'individu. Le verbe *être* est d'ailleurs qualifié comme un verbe d'état. Il peut se construire avec un adverbe et un trait d'union et forme ainsi un mot composé, comme pour le mot *bien-être*.

Avec ce que nous savons maintenant de ces deux mots analysés séparément, notre définition de l'assemblage *bien-être* se profile. Nous pouvons dire qu'il s'agit d'un état dans lequel un individu est, et qui est perçu par l'individu lui-même comme étant conforme à ses attentes, ses idées et ses valeurs, à un instant donné. Nous subodorons ici la complexité de la notion et percevons la naissance de notre premier concept.

2.2. Un assemblage à définir

Les définitions proposées par le Larousse sont « *disposition agréable du corps, de l'esprit* » et « *aisance matérielle, financière* ». Cette première source met en évidence plusieurs dimensions à la notion du bien-être qui sont le corps, l'esprit et le niveau de vie. Ces dimensions nous parlent puisqu'elles entrent en compte dans la définition de la santé par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) : « *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.* » Mais penser que la notion de bien-être signifie être en bonne santé ne serait pas juste. C'est bien plus subtil ! La littérature qui s'y intéresse est très variée, elle mêle différentes notions entre elles et il n'est pas aisé de s'y retrouver. Nos nombreuses lectures traitant du développement personnel nous amènent à rapprocher la notion de bien-être à celles de qualité de vie, et de bonheur. Les théories se succèdent, celle de Bentham et Mill est souvent reprise : elle propose une conception utilitariste, qui a de l'utilité pour soi, qui consiste à maximiser sa satisfaction et par conséquent minimiser ses peines. Nous pourrions illustrer cette conception utilitariste par la perception du verre à moitié plein plutôt que celle du verre à moitié vide. D'autres comme C.Ryff et C.L.M.Keyes ont rendu le concept de bien-être plus opérationnel en y associant six dimensions clés : l'acceptation de soi, des relations positives avec d'autres, l'autonomie, une maîtrise de l'environnement, des buts dans la vie, un sentiment de croissance personnelle. Cette vision amène des éléments supplémentaires qui entrent dans la constitution du bien-être. Ainsi la notion de bien-être mobilise différents domaines, dont l'importance est définie par l'individu lui-même.

2.3. Au travers d'un exercice de style

Pour tenter une approche différente, nous avons choisi de mobiliser un outil qui nous a été proposé en première année de formation : l'exercice de style. Dans son ouvrage « exercices de style », R. Queneau raconte une même histoire de 99 façons différentes. Chaque style apporte un point de vue différent sur l'histoire initiale. Inspiré de cet ouvrage nous passerons en revue les différentes approches rencontrées dans nos lectures.

L'approche sociologique⁶ nous apprend que le bien-être diffère selon les individus, leur environnement et leur milieu social, il peut être défini par un état de quiétude pouvant varier suivant les situations. Il peut concerner l'individu tout autant que la communauté au sein de laquelle il vit.

L'approche psychologique⁷ nous explique qu'il est une construction de l'esprit qui comporte plusieurs éléments mesurables. Aucune composante ne définit à elle seule le bien-être mais chacune d'entre-elles y contribue. La philosophie⁸ associe le bien-être au bonheur en le considérant comme une condition au bonheur. Une nuance est faite puisqu'assurer le bien-être ne suffit pas à faire le bonheur des hommes. Certains ne sont pas heureux malgré un bien-être évident. Et enfin l'approche ergonomique⁹ nous explique que le bien-être d'un individu au travail consiste à adapter le travail, les outils et l'environnement à l'individu lui-même. Le confort matériel est une dimension nécessaire au bien-être.

Nous remarquons par l'étude de ces différents points de vue que chaque auteur amène sa définition empreinte de sa formation professionnelle. Ainsi, l'approche sociologique est sensible à l'environnement de l'individu dans le sens large du terme et ne limite pas la notion de bien-être à l'individu lui-même puisqu'elle peut aussi concerner sa communauté. La psychologie vient ajouter une dimension spirituelle propre à chaque individu dans la considération du bien-être, La philosophie l'associe au bonheur sans pour autant l'y assimiler et enfin l'ergonomie fait de l'adaptation du travail à l'individu la définition du bien-être. Une part de subjectivité reste palpable pour chaque approche puisque le bien-être est étroitement lié aux ressentis de l'individu et influencé par des facteurs environnementaux comme la famille, les loisirs et le travail sur lequel nous allons nous attarder.

⁶ Michel Forsé, Simon Langlois (dir.), « Sociologie du bien-être », in *L'année sociologique*, Volume 64/n° 2, 2014 pp.261-271

⁷ Martin Seligman, *s'épanouir*, Paris, Belfond, 2013, 432 p

⁸ <https://lewebpedagogique.com/terminale-phil/2009/10/est-ce-faire-le-bonheur-des-hommes-que-d'assurer-leur-bien-etre/> (page consultée le 12 février 2019)

⁹ http://static4.seety.pagesjaunes.fr/dam_9705923/c0911dc1-340a-4b7d-a9e6-38f2caf25f2b (page consultée le 12 février 2019)

3. Qu'est-ce que le bien-être au travail ?

Selon l'OMS, le bien-être au travail consiste en « *un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* ». L'Organisation Internationale du Travail (OIT) met l'accent sur la sécurité et la santé au travail afin de promouvoir une politique de santé et de bien-être au travail.

La Commission des Communautés Européennes (CCE) nous apporte quelques précisions en proposant depuis 2002 une approche globale du bien-être au travail prenant en compte « *les changements du monde du travail et l'émergence des nouveaux risques, notamment psychosociaux* » et visant ainsi « *à améliorer la qualité du travail, dont un environnement de travail sain et sûr est l'une des composantes essentielles*¹⁰ ». L'approche globale proposée par la CCE pointe l'hygiène et la sécurité du travail comme composantes essentielles du bien-être au travail et vient en réponse à l'émergence des risques psychosociaux déjà en 2002¹¹.

En France, l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) nous explique que « *la notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise*¹² ». En associant le mot « perception » au bien-être, l'INRS confirme dans sa définition, l'analyse de « l'assemblage bien-être » qui a débuté notre travail. Il apporte également une information supplémentaire que l'OMS n'aborde pas dans sa définition et qui mérite d'être relevée : « *se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise* » L'INRS fait clairement le lien entre le bien-être et le niveau d'efficacité de l'entreprise.¹³

Pour le site internet « chef d'entreprise.com » le bien-être au travail correspond à « *l'ensemble des facteurs plus ou moins identifiables susceptibles d'influer sur la qualité de vie au travail des employés sur le lieu de travail*¹⁴ ». En Belgique, l'article 4, paragraphe 1 de la loi du 4 août 1996, met en lumière

¹⁰ <http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/envi/20020422/118118fr.pdf> (page consultée le 21 janvier 2020)

¹¹ Pour rappel, en Belgique, l'AR relatif aux risques psychosociaux date de 2014 !

¹² <http://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html> (page consultée le 26 mars 2019)

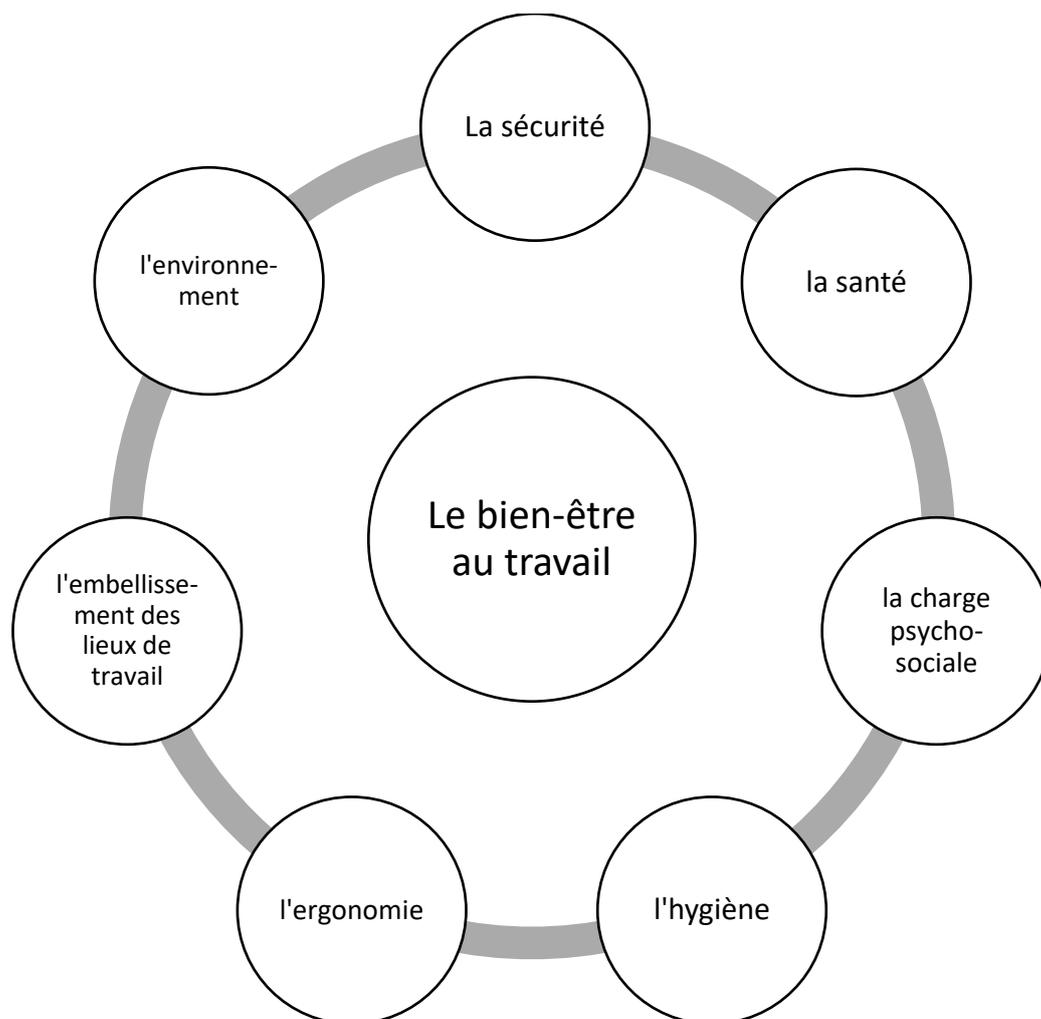
¹³ Nous y reviendrons dans le troisième chapitre de ce travail

¹⁴ <https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Bien-etre-au-travail245186.htm#mkS7VdKUMquUMfWk.97> (page consultée le 26 mars 2019)

sept domaines dans lesquels nous allons retrouver les facteurs influant le bien-être au travail. Pour mieux appréhender la portée de cette loi, nous vous proposons de définir chacun des 7 domaines.

3.1. Les composantes du bien-être au travail en Belgique

Veiller au bien-être dans tous les aspects liés au travail, c'est, pour la loi belge, le rechercher par des mesures dans sept domaines représentés ici sous la forme d'un cycle radial



Cycle radial représentant les composantes du bien-être au travail en Belgique

3.1.1. La sécurité au travail

La sécurité au travail a pour but de prévenir les accidents du travail, elle implique des interactions entre les installations techniques et le travailleur. Ce vaste domaine rassemble un ensemble de mesures comme la mise à disposition par l'employeur de matériels permettant de réduire les risques d'accidents comme par exemple les systèmes d'injection dotés d'un dispositif de mise en sécurité de l'aiguille souillée pour les soignants. L'employeur doit également promouvoir la formation du

personnel sur la sécurité au travail pour cela il doit veiller à ce que chaque travailleur reçoive une formation adéquate et appropriée axée sur le travail et les tâches. Cette formation peut être donnée à l'occasion de l'embauche d'un travailleur, d'un changement de poste, d'une mise en place ou d'un changement dans les équipements de travail, ou de l'introduction de nouvelles technologies.

3.1.2. La protection de la santé du travailleur

Ce domaine est régi par l'Arrêté Royal du 28 mai 2003¹⁵ et est réalisé par l'application de pratiques de prévention qui permettent au conseiller en prévention-médecin du travail d'assurer le suivi individuel de l'état de santé des travailleurs et de conseiller l'employeur sur les risques liés aux conditions de travail. Il dépiste les maladies professionnelles et participe à la recherche et à l'étude de leurs facteurs de risque. Il renseigne les travailleurs sur les affections dont ils seraient éventuellement atteints. Il intervient en proposant à l'employeur des aménagements du poste de travail, des méthodes de travail adaptées ou en conseillant un changement de poste aux travailleurs dont l'aptitude au travail est limitée et écarte les travailleurs atteints de maladies contagieuses ou présentant un danger pour la sécurité des autres. Et enfin c'est lui qui prend la décision relative à l'aptitude au travail du travailleur au moment de l'examen médical.

En faisant le lien entre les précisions apportées ici par l'arrêté royal et celles apportées par la définition de la santé proposée par l'OMS¹⁶, la protection de la santé du travailleur consiste donc en un ensemble de mesures destinées à promouvoir et maintenir le bien-être physique, mental et social des travailleurs.

3.1.3. La charge psychosociale occasionnée par le travail

L'Arrêté Royal du 17 mai 2007 détermine les obligations de l'employeur concernant la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail. La charge psychosociale y est définie comme « *toute charge de nature psychosociale qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables sur la santé physique ou mentale de la personne*¹⁷ ». La charge psychosociale repose à la fois sur les conditions de travail, le contenu du travail, les relations interpersonnelles au travail et sur la perception qu'en a le travailleur.

¹⁵ *Réglementation sur le bien-être au travail*, Liège, édition des CCI de Wallonie, 2005, 554 p

¹⁶ Cf. la section « *2.2 Un assemblage à définir* »

¹⁷ http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2007/06/06_1.pdf#Page22 (page consultée le 18 avril 2020)

3.1.4. L'hygiène du travail

L'OIT définit l'hygiène du travail comme « *la science de l'anticipation, de l'identification, de l'évaluation et de la maîtrise des risques professionnels qui pourraient nuire à la santé et au bien-être des travailleurs. Elle prend également en compte l'impact éventuel de ces risques sur les collectivités avoisinantes et sur l'environnement en général* ¹⁸ ». Cette spécialité a pour objectif de protéger et promouvoir la santé et le bien-être des travailleurs et préserver l'environnement dans son ensemble grâce à des actions de prévention sur le lieu de travail.

3.1.5. L'ergonomie

L'ergonomie, selon l'International Ergonomics Association (IEA), est « *la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les autres composantes d'un système, et la profession qui applique principes théoriques, données et méthodes en vue d'optimiser le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes – Les praticiens de l'ergonomie, les ergonomes contribuent à la planification, la conception et l'évaluation des tâches, des emplois, des produits, des organisations, des environnements et des systèmes en vue de les rendre compatibles avec les besoins, les capacités et les limites des personnes* ¹⁹ ». Le SPF nous explique que l'ergonomie cherche à optimiser le système homme-travail, en pratique il s'agit de trouver des équipements, une organisation ou un environnement qui facilite l'exécution du travail.

3.1.6. L'embellissement des lieux de travail

Ce domaine vise à améliorer l'environnement de travail. Il tient compte de l'influence des facteurs qui peuvent entraîner des désagréments ou des problèmes de santé chez les travailleurs. En pratique, un éclairage trop tamisé, des murs trop sombres, des nuisances sonores peuvent s'avérer source de stress, de maladie ou d'accidents. L'idée est donc de rendre le lieu de travail le plus adapté et le plus sûr pour le travailleur.

3.1.7. Les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement

Enfin ce dernier domaine veille à limiter et vise à supprimer l'impact négatif de l'homme lors des différentes étapes de l'exécution du travail et/ou lors de la production d'un produit ou d'un service sur les richesses naturelles de la terre.

¹⁸ (https://www.who.int/occupational_health/publications/hygienedutravail131107.pdf page consultée le 18 avril 2020)

¹⁹ (<https://ergonomie-self.org/ergonomie/definitions-tendances/> (page consultée le 18 avril 2020))

En Belgique l'inspection du travail du SPF Emploi travail et concertation sociale assure le contrôle du bien-être au travail à travers ces sept domaines. Sa mission consiste à inciter les entreprises et organismes publics à améliorer continuellement les conditions de travail. Pour cela des actions de prévention, de conseil, de contrôle et éventuellement de répression sont mises en place avec comme priorité la sécurité et la santé des travailleurs.

Nous avons fait le choix ici d'apporter des précisions à chacun de ces sept domaines pour mieux les percevoir mais il est utile de préciser que ceux-ci sont interdépendants et qu'une vision globale a tout son sens pour cerner la portée de cette loi. La littérature sur le bien-être au travail est foisonnante mais nous pouvons d'ores et déjà faire deux constats. Les articles et les ouvrages, qui promettent par leur titre d'aborder le thème du bien-être au travail, traitent plus des souffrances et pathologies associées au travail qu'au bien-être lui-même. Ce constat nous l'avons déjà fait en commençant notre analyse du cadre législatif. Et certains termes tels que le bonheur au travail, le plaisir au travail, la satisfaction au travail ou la qualité de vie au travail, reviennent dans la littérature en fonction de la qualification professionnelle de l'auteur comme nous l'avons déjà abordé dans notre exercice de style. Ces notions sont proches et connexes à notre concept. Il convient donc de les définir afin d'en saisir les nuances.

3.2. Les notions connexes

3.2.1. Le bonheur au travail

Nous nous sommes interrogés sur un autre qualificatif souvent utilisé pour décrire sa situation de bien-être au travail : être heureux au travail ! Heureux signifie qui *jouit de bonheur, qui est satisfait de son sort*²⁰, donc si heureux est le bonheur et qu'heureux est le bien-être, nous pouvons nous demander si le bonheur est le bien-être sont identiques.

Le bonheur vient du latin *Bona* signifiant bonne et *hora*, signifiant heure. Considéré au Moyen-âge comme une fatalité heureuse, le bonheur est aujourd'hui plutôt une vertu prometteuse alliant épanouissement harmonieux de sa personnalité et de sa réussite au travail. Le bonheur est souvent associé à la chance. Son antonyme, le malheur, quant à lui, associé à la malchance : « *Le bonheur n'est peut-être qu'un malheur mieux supporté*²¹ ». Or pour nous, être bien au travail ne dépend pas de la chance, ni de la malchance mais dépendra sûrement du travailleur et des interactions qu'il a avec les autres et le milieu.

Le bonheur est défini par le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) comme étant « *un état essentiellement moral atteint généralement par l'homme lorsqu'il a obtenu tout*

²⁰ Définition du Larousse de poche 2013

²¹ Yourcenar, *M. Alexis ou le Traité du vain combat*, Paris, Gallimard, 1991, p33

ce qui lui paraît bon et qu'il a pu satisfaire pleinement ses désirs, accomplir totalement ses diverses aspirations, trouver l'équilibre dans l'épanouissement harmonieux de sa personnalité ». Nous percevons dans cette définition que le bonheur s'associe à une idée de continuité, de longue durée quand il est identifié. Pourtant d'autres diront : « profitez de ces instants de bonheur » un peu comme si le bonheur ne pouvait être apprécié qu'avec parcimonie. Le rapport du bonheur avec le temps semble flou mais ce qui est certain c'est qu'identifier le bonheur exige une démarche personnelle d'effectuer un constat : au moment voulu, nous observons ce qui nous entoure, nous ressentons cette plénitude alors nous concluons que nous sommes heureux !

Le champ de la philosophie apporte une nouvelle particularité, le bonheur est le but de l'existence humaine. Le bonheur lui ne se laisse pas donner, il se vise mais se laisse-t-il atteindre ? A ce sujet Leibniz a écrit : « *Notre bonheur ne consistera jamais dans une pleine jouissance, où il n'y aurait plus rien à désirer ; mais dans un progrès perpétuel à de nouveaux plaisirs et de nouvelles perfections*²² ». Nous choisissons de croire que nous pouvons tendre vers le bonheur sans vraiment l'atteindre afin de profiter du plaisir ressenti comme lorsqu'enfant, nous touchions les fils du pompon de laine du manège sans pour autant savoir le décrocher. Un instant de bonheur suivi d'un autre mais sans pourtant admettre la permanence de cet état.

Tout comme le bien-être, le bonheur correspond à un état agréable ressenti par l'individu et résultant de la satisfaction de ses besoins mais nous accordons au bonheur une connotation hautement positive. Nous expliquons par-là que le bonheur est un sentiment qui combine des émotions positives, il n'y a pas d'émotions négatives qui viennent l'entraver. Alors que le bien-être laisse lui la place aux émotions négatives comme lorsque nous menons à bien un travail long et pénible. Nous en retenons que le bonheur est une notion philosophique que le cadre évitera d'utiliser, il ne peut le promettre et sa connotation hautement positive est difficilement concevable dans le milieu du travail notamment quand nous y côtoyons douleur, souffrance et mort.

3.2.2. Le plaisir au travail

Du latin *placere*, à l'origine le mot *plaisir* était un verbe signifiant faire *ce qui nous plait*. Le Larousse le définit comme « *un état de contentement que crée chez quelqu'un la satisfaction d'une tendance, d'un besoin, d'un désir* ». Le plaisir est une expérience agréable lié à un éprouvé corporel ou psychique. Le rapport au temps nous semble différent de celui du bonheur, nous parlions de plénitude, de longue durée pour le bonheur alors que le plaisir paraît plus éphémère.

²² Leibniz G cité sur <http://www.atmosphere-citation.com/bonheur-2/philosophie-du-bonheur.html>, (page consultée le 11 mars 2018)

Le champ de la philosophie apporte avec Epicure²³ une condition au plaisir, celle de la suppression de la douleur. Le plaisir cesse de l'être quand apparaît la douleur, en faisant référence aux plaisirs de la bouche, cette idée est facilement acceptable.

Difficile d'associer le mot travail dont l'étymologie nous revoie à la torture, au mot plaisir, pourtant un neurotransmetteur pourrait nous aider à faire le lien. La dopamine commande le système de gratification du cerveau et est impliquée dans le plaisir de toutes natures qu'il soit. Ainsi un objectif atteint au travail ou une marque de reconnaissance est à l'origine d'une augmentation de sécrétion de dopamine qui procure une agréable sensation et qui ne demandera qu'à être répétée mais attention point trop n'en faut pour éviter de basculer dans l'addiction, nouvelle illustration de la condition amenée par Epicure et qui pourrait être le reflet du travailleur incapable de se réaliser.

Francis Boyer définit le plaisir au travail « *comme un ressenti, un état affectif très agréable procuré par l'accomplissement d'une activité ou d'un moment partagé avec une ou plusieurs personnes*²⁴ ».

Il y consacre un livre où il nous propose d'y parvenir. La notion du plaisir au travail peut faire sourire mais la lecture de ce livre nous démontre que l'épanouissement au travail dépend du plaisir que ressent le travailleur à réaliser les tâches confiées faisant ainsi partie intégrante du bien-être.

3.2.3. La satisfaction au travail

La plateforme en ligne Hyper Articles en Ligne (HAL) nous a aidé à canaliser nos recherches sur la satisfaction au travail grâce à une publication intitulée « actualisation 2011 de la revue sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA²⁵ en 2000 »²⁶. Nous y retrouvons une définition synthétique avec une approche multidimensionnelle. Il s'agit de celle de J. Igalens qui définit la satisfaction au travail comme étant « *une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail. La satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie* ». Etre satisfait au travail est un état subjectif qui résulte de l'évaluation que le travailleur fait de son travail dans une situation donnée et à un moment donné. La théorie bi factorielle d'Herzberg²⁷ est utilisée pour faire une distinction entre la satisfaction de la personne au travail et la satisfaction du travailleur au travail. La satisfaction de la personne au travail implique l'hygiène, la sécurité, la santé, l'embellissement des lieux de travail : Herzberg parle de facteurs d'hygiène et explique que l'absence de ceux-ci procure de l'insatisfaction mais qui, lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière.

²³ <https://www.philolog.fr/le-plaisir-selon-epicure-victor-brochard/> (page consultée le 12 février 2019)

²⁴ Francis Boyer, *le plaisir au travail*, Paris, Eyrolles, 2018, p32

²⁵ Comité de Coordination de l'Evaluation Clinique et de la Qualité en Aquitaine

²⁶ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/> (page consultée le 27 mars 2019)

²⁷ Alexandre-Bailly F. et al, *Comportements humains et management*, Paris, Pearson Education, 2008, p152

Alors que la satisfaction du travailleur au travail implique la prise en compte de la spécificité de la tâche avec entre autres la responsabilité, la reconnaissance et l'accomplissement qui y sont associés qu'il nomme facteurs moteurs et qui procurent une satisfaction. Ainsi un travailleur qui a trouvé un travail répondant à ses attentes mais dans un cadre désagréable et pour un salaire estimé insuffisant, risque de quitter son emploi dès qu'il retrouvera un poste équivalent et offrant de meilleures conditions environnementales ou de rémunération. A l'inverse, de bonnes conditions de travail et de rémunération ne sont qu'un pis-aller qui ne peut pas faire supporter longtemps un travail qui ne correspond pas aux attentes du travailleur. Cette distinction entraîne une double nécessité pour l'employeur et pour le cadre que nous sommes dans notre fonction de représentant et notre position d'intermédiaire.

La satisfaction au travail rejoint le bien-être au travail dans sa subjectivité et fait partie des facteurs considérés comme l'influençant. C'est le résultat obtenu par le travailleur de son travail qui contribuera à son bien-être.

3.2.4. La qualité de vie au travail (QVT)

Alors que nous qualifierions plutôt la satisfaction au travail de résultante, après plusieurs lectures sur le sujet, il nous apparaît clairement que la notion de qualité de vie au travail est une stratégie de gestion. Cette notion revient régulièrement dans la littérature canadienne et française. Elle n'est pas nouvelle mais a connu un essor en France en 2013 avec la signature de l'accord national interprofessionnel (ANI) visant une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. Cet accord passé entre des syndicats de salariés et d'employeurs nous explique que la qualité de vie au travail participe aussi bien à l'épanouissement des travailleurs qu'à celui de l'entreprise, Nous y trouvons la définition suivante : « *la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise*²⁸ ». L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) identifie un ensemble de facteurs intervenants dans la qualité de vie au travail comme les relations sociales et de travail, le contenu du travail, l'environnement physique de travail, l'organisation du travail, la réalisation et le développement personnel et la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Elle propose aux entreprises un ensemble d'outils permettant l'évaluation et l'amélioration de la QVT au travail. La QVT en France apparaît comme une démarche de prévention des risques psychosociaux.

²⁸ https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2013-07/ani_du_19_juin_2013_sur_la_qualite_de_vie_au_travail.pdf
(Page consultée le 10 mars 2019)

L'approche du bien-être au travail au travers de ses différentes notions connexes nous semblait nécessaire à la construction de notre concept, elle permet de rendre légitime notre choix avant de s'attarder maintenant à notre champ d'application

3.3. Le bien-être dans les organisations de soins

Le bien-être dans les institutions de soins est en beaucoup de points pareil aux autres lieux de travail : il passe par la santé et la sécurité, l'intérêt du travail, la rémunération, la lutte contre le stress, l'ergonomie, l'environnement de travail, les relations entre collègues et avec sa hiérarchie. La première particularité est la forte charge émotionnelle liée au fait de prodiguer des soins à des malades, d'être en contact avec la souffrance et la mort. Certains soignants ont un sentiment d'invulnérabilité avec l'armure qu'ils se sont fabriquée et d'autres sont pétrifiés à l'idée de commettre une erreur. L'adage « l'erreur est humaine » n'a pas sa place dans les organisations de soins, les médias participent activement de nos jours à promouvoir cette idée. La culture affective qui prédomine dans les établissements de soins a des particularités qui peuvent s'expliquer par son histoire. Dans un article intitulé « Les racines de la culture affective des établissements de santé », les auteurs²⁹ construisent leur raisonnement sur la prégnance de phénomènes typiques au milieu comme la forte demande d'implication du travail de soins, une forte distinction des rôles masculins et féminins, une tradition de soumission au pouvoir médical, l'absence de tradition de gestion rationnelle et une forte vulnérabilité des infirmières, pour expliquer la particularité de cette culture affective. Nous pensons que ces phénomènes pourraient être aujourd'hui nuancés mais que les traces de l'histoire ont encore des conséquences sur les pratiques et que d'elles naissent les représentations sociales. En ce qui concerne la forte demande d'implication du travail, nous estimons qu'au-delà des représentations sociales, il y a une cause provoquée par l'enseignement. En effet cette forte demande d'implication débute dès la formation chez des soignants. Ils y apprennent un modèle de soins, celui de Virginia Henderson qui est basé sur les 14 besoins fondamentaux de l'individu. Dans cette conception la personne est « en santé » tant qu'elle peut satisfaire seule à ces 14 besoins. Si ce n'est pas le cas, elle deviendra dépendante du soignant. La formation apprend donc aux soignants à agir pour permettre à la personne soignée d'assurer la satisfaction de ses besoins fondamentaux avec le moins de dépendance possible. Mais où sont les limites ? L'injonction « fais plaisir » qui pousse celui à qui nous l'adressons à tout mettre en œuvre pour satisfaire notre besoin semble faire partie de la culture soignante construite autour d'un modèle de soins qui manquait peut-être de clarté lors de l'enseignement et créant par la même occasion une ambiguïté entre le « plaisir au travail » et le « faire plaisir au travail ».

²⁹ Hart J., Mucchielli A., « Les racines de la culture affectives des établissements de santé », In Gestions hospitalières, n°332, janvier 1994, pp 10-14

Si ces spécificités sont conjuguées à une organisation du travail très contraignante, à des responsabilités professionnelles mal définies, à une absence de reconnaissance, à une perte de sens, elles peuvent générer du stress, de la pression qui viendront noircir le tableau du bien-être : la mise en exergue du rôle du cadre est ici indiscutable. Notre travail de recherche autour de la notion du « bien-être au travail » nous a permis de mettre en avant la subjectivité qui la définit. En mettant en évidence le rôle du cadre, l'intersubjectivité aura aussi sa place dans la définition puisque la relation et l'interaction du cadre et du soignant et du soignant et du cadre auront un impact sur la perception du bien-être du soignant par le cadre et sur la perception qu'aura le soignant de son bien-être. Cette nouvelle approche augure de la complexité d'envisager l'évaluation du bien-être au travail.

4. L'évaluation du bien-être au travail

Conscient de la fluctuation de la notion de bien-être au travail, il nous semble nécessaire de la prendre en compte de façon objective. Il devient donc capital de la mesurer. En interrogeant l'internet, nous nous rendons immédiatement compte qu'il existe une multitude d'outils permettant de mesurer le bien-être au travail. Ces outils sont essentiellement proposés par des sociétés de conseil qui ont décelé l'enjeu du marché. L'idée n'est pas de faire une revue de tout ce qui existe dans le domaine, notre volonté est d'essayer de comprendre comment se construisent ces outils en faisant notamment l'analyse de l'un d'entre eux pour pouvoir l'adapter à nos propres besoins. Notre idée repose sur le postulat que *l'outil n'est rien sans l'artisan !*³⁰

Tableau de bord du bien-être de l'équipe Vital Projects®

Nous avons choisi cet outil parce qu'il nous a été proposé lors d'une formation prévue dans le cadre de notre fonction d'infirmière chef d'unité. Il a été mis en place par le cabinet de conseil Vital projects situé dans la région de Nivelles. La construction de cet outil a été inspirée de la psychologie positive « *les indicateurs ont été sélectionnés par Vidal projects (.../...) établis et validés scientifiquement par la psychologie positive notamment*³¹ ».



Vignette photo de l'outil de mesure du bien-être de l'équipe proposé par Vital projects®³²

³⁰ Expression empruntée à P. Vantomme

³¹ Inscrit au verso de la planche

³² Des photos agrandies du recto et du verso de la planche se trouvent en [Annexe I](#)

Notre outil se présente sous la forme d'un tableau de bord comme celui qui rassemble les instruments de pilotage d'un avion. Il est destiné à être complété par le travailleur lui-même. Il est construit à partir de sept indicateurs : la participation, la responsabilité, la bienveillance, le sens, l'activité et la vie de l'équipe, la coopération et le réservoir des émotions. Cinq indicateurs sont accompagnés d'une phrase inaugurale prenant la forme interrogative. Pour les deux autres, il s'agit d'une phrase à compléter qu'il faudra poursuivre avec une des propositions. Certains indicateurs ont plusieurs items. Le nombre et la forme que prennent les possibilités de réponses varient pour chaque indicateur. Toutes les réponses ne sont pas associées à une valeur. Les valeurs que prend chaque réponse peuvent être largement discutées mais tout dépend vraiment de ce que nous cherchons à mesurer et surtout de ce que nous souhaitons faire de ces résultats. Certaines échelles suivent des axes mettant en opposition des aspects positifs et des aspects négatifs.

Il ne s'agit pas d'un instrument de mesure dans le sens où il n'y a pas de valeurs prévues à chaque réponse. Le résultat de la mesure sera considéré comme une tendance. Nous pouvons d'ailleurs remarquer qu'il est facile de dégager trois valeurs pour chaque indicateur : plutôt positif, plutôt négatif ou en équilibre. La mise en forme des possibilités de réponse influe d'ailleurs dans ce sens, puisque les réponses de plusieurs indicateurs se dessinent sur une jauge non graduée avec en plus l'influence des couleurs le rouge étant associé au niveau faible et le vert au niveau élevé. Il n'y a pas d'outil fourni pour l'interprétation des résultats, il est donc difficile de mesurer ou d'évaluer sans référentiel. A la place cet outil reprend à l'arrière de notre tableau de bord chaque indicateur avec une argumentation destinée à nous expliquer en quoi chacun d'entre eux est un facteur favorisant le bien-être.

Les biais liés à de l'auto-évaluation sont inévitables. Les réponses données sont basées sur les jugements et la mémoire de chacun. Le biais de désirabilité sociale et les artefacts du questionnement sont évidemment présents.

Cet outil est plutôt séduisant pour le cadre afin d'animer une réunion, pour ouvrir le dialogue et réfléchir ensemble, c'est d'ailleurs ces arguments que Vidal projects utilise pour nous persuader *« conçu afin que chacun puisse réfléchir et échanger sur le fonctionnement et le bien-être de l'équipe. L'idée est de renforcer l'action collective tout en augmentant le bien-être de chaque membre au sein de l'équipe »*.

L'utilisation et l'analyse de cet outil associées à la lecture d'autres comme le questionnaire SATIN³³ nous ont permis de tirer plusieurs conditions nécessaires à la construction d'un outil de mesure du bien-être. Il s'agit d'une auto-évaluation du bien-être individuelle. Il est difficile d'envisager une hétéro-évaluation puisque le bien-être est subjectif. Son analyse et son interprétation ne pourront être

³³ <https://sites.google.com/site/questsatin/home> (page consultée le 19 avril 2020)

faites qu'avec l'accord du répondant. Son objectif doit être fixé par l'évaluateur et les indicateurs choisis en fonction. Nous pouvons imaginer avoir comme objectif d'évaluer la santé au travail et de choisir les indicateurs du bruit, contraintes physiques, tension avec le public par exemple. Un objectif peut mobiliser plusieurs outils, si nous gardons l'exemple de la santé, nous pouvons d'une part interroger les soignants et d'autres part utiliser un tableau de bord reprenant des indicateurs comme le turn-over ou les jours de congés maladie. Les résultats seront comparés et interprétés en fonction de l'objectif : par exemple si notre outil propose de mesurer le bien-être d'un soignant, mesure que nous pourrions inclure dans l'entretien de fonctionnement, il est évident que dans ce cas précis, l'interprétation ne se fera qu'avec le soignant concerné et que les premiers résultats serviront de constat pour être comparés plus tard avec ceux du deuxième entretien.

Il n'existe pas d'outil scientifique capable de mesurer toutes les composantes du bien-être au travail, des instruments de mesure ont été reconnus telle l'échelle de C.Ryff spécifique au bien-être psychologique ou la PANAS (positive and negative affect Schedule de Watson) spécifique à l'humeur. En fixant ses indicateurs, le cadre pourrait imaginer la construction de son propre outil dont il en fera son propre usage.

5. Conclusion

La conceptualisation de notre première notion met en évidence le caractère protéiforme du bien-être et sa subjectivité. La notion de bien-être au travail est une notion englobante qui fait usuellement référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail mais la loi identifie clairement les sept composantes du bien-être au travail. L'analyse de ses notions connexes justifie le choix de notre premier concept et nous sort de l'ambiguïté³⁴ produite par les médias. Même s'il est encadré par la loi, le bien-être au travail pose toujours question quant à son interprétation. C'est une perception individuelle des situations de la sphère professionnelle dont le sens peut avoir des répercussions néfastes sur la santé du travailleur. Est-ce la surmédiation des risques psychosociaux qui est à l'origine de cet engouement pour le bien-être ou est-ce « *le syndrome du bien-être*³⁵ » qui rend pathologique tout ce qui s'en éloigne ? Quoiqu'il en soit les risques psychosociaux prennent désormais une part importante de la recherche en matière de prévention, parce que les entreprises et les travailleurs de tous les secteurs et de toutes les catégories socio-professionnelles sont touchés et que les médias favorisent la circulation de l'information sur le sujet. Promouvoir le bien-être, c'est donc accepter que son contraire existe et que la hiérarchie fait partie des causes reprises dans les facteurs favorisant les risques psychosociaux. Construire une politique

³⁴ Stratégique peut-être

³⁵ Expression empruntée aux auteurs Carl Cederström et André Spicer : titre de leur livre du même nom

du bien-être permet de prévenir les risques psychosociaux, d'agir sur l'ambiance de travail et sur la motivation de chacun. Pour rester dans une dynamique d'amélioration continue, il nous faudra nous équiper d'outils, de stratégies puisque nous sommes maintenant convaincus du rôle que nous jouons et que nous devons jouer, en tant que cadre, dans la promotion du bien-être au travail tout en répondant aux exigences de performances.

II. La performance au travail

La performance comme le bien-être semble être un « thème tendance » utilisé dans tous les secteurs d'activité : la performance d'une maison, d'un smartphone, d'une machine à laver mais pas que pour les objets, la performance d'un athlète, d'un acteur, des enfants à l'école, des adultes au travail, la performance semble envahir tous les domaines et investir la vie sociale, mettant en avant l'idée de dépassement de soi et d'efficacité.

Dans le domaine du travail, la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière mais depuis quelques années, elle est devenu gage de qualité. En Belgique, dans le cadre de la réforme du financement des hôpitaux, un groupe d'experts des administrations hospitalières et du secteur des soins de santé, a fait de la performance la priorité de son programme.

Pour mieux appréhender cette notion prégnante dans notre quotidien, nous proposons de vous faire partager dans ce deuxième chapitre un ensemble de recherches et de réflexions qui participent à la conceptualisation de la performance au travail.

1. Qu'est-ce que la performance ?

1.1. Un mot à définir

A l'origine se trouve le verbe latin *performare*. Le verbe latin *formare* signifie former qui indique l'action de donner une forme, façonner, représenter, figurer. Au sens figuré, il signifie faire, travailler, dresser, instruire. Le préfixe *per* lui aussi d'origine latine, signifie à travers, de part en part, au moyen de. Il peut également signifier « *le plus haut degré de* » et ainsi souligner l'intensité de l'action. *Performare* pourrait signifier former avec intensité. Le dictionnaire universel français et latin traduit le verbe latin *performare* par « *former entièrement* ».

Performance puise son origine dans l'ancien français *parformer* qui au XIII^{ème} siècle signifiait accomplir, réaliser, exécuter. Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^{ème} siècle avec une signification plus large : c'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais également les résultats obtenus et le succès qui y est attribué. Aujourd'hui le Larousse propose plusieurs définitions de la performance : celle d'« *un résultat chiffré d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve* », celle d'« *une victoire acquise sur une équipe ou un adversaire mieux classés* », celle d'« *un exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque et celle d'un résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule* » dans ce cas le mot *performance* est mis au pluriel comme dans *améliorer ses performances*. D'autres domaines comme l'art contemporain, la linguistique ou la psychologie utilisent également le terme *performance*.

La proposition de R. Foucher³⁶ de répartir l'ensemble des définitions en trois catégories : une qui renvoie à la notion d'exploit, une qui renvoie à la notion de réussite ou de succès avec la référence à un résultat obtenu et enfin une qui renvoie à l'action elle-même avec l'idée d'accomplissement et de réalisation n'a fait qu'élargir notre horizon. La littérature est très riche et les champs de plus en plus nombreux, en s'intéressant à la littérature managériale et économique, de nombreux auteurs se succèdent. A. Ancelin Bourguignon³⁷, souvent citée, a en 1997 donné trois sens au mot *performance* : le succès qui est fonction de la représentation de la réussite et varie selon les entreprises et les individus, le résultat de l'action qui est résumé par le degré d'accomplissement des buts et des objectifs qu'une entreprise s'est donnés et l'action en tant que processus. M. Marchesnay³⁸, en 2011, ajoute une notion de défi et de compétitivité³⁹. D'autres notions viennent se greffer à celle de la performance : compétence, rentabilité, efficacité, efficience et indicateurs⁴⁰. La performance est multidimensionnelle, les champs auxquels elle se rapporte sont nombreux alors comme pour le bien-être nous utiliserons l'exercice de style pour élargir notre vision.

1.2. Au travers d'un exercice de style

Comme pour le bien-être, nous nous inspirons du livre de R. Queneau pour passer en revue les différents points de vue sur la performance rencontrés dans nos lectures.

L'approche sociologique⁴¹ considère que la performance constitue un nouvel imaginaire social, un gain substantiel d'autonomie dans les tâches quotidiennes et laborieuses. La recherche de la performance revient à mettre en avant la personne et son épanouissement, ainsi que sa capacité d'initiative et de réalisation. L'approche psychologique⁴² nous apprend que les performances d'une personne concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et de connaissances acquises pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise et dans l'esprit de ses stratégies de ses valeurs et de sa culture. L'approche philosophique⁴³ nous assure que la performance suppose toujours la mesure d'une prestation que l'on compare aux autres. Une nuance est apportée puisqu'elle ajoute également que sortir du contrôle pour entrer dans le don est sans doute le secret de la véritable performance : la personne doit vivre son action dans le don de soi-même sans

³⁶ www.cairn.info/gestion-des-performances-au-travail--9782804151959-p-53.html (page consultée le 04 avril 2018 via la bibliothèque universitaire de Valenciennes)

³⁷ « Peut-on définir la performance ? », in *revue française de comptabilité* juillet-août 1995 pp. 61-66

³⁸ <https://www.cairn.info/revue-innovations-2011-3-page-131.htm> (page consultée le 04 avril 2018 via la bibliothèque universitaire de Valenciennes)

³⁹ « L'amélioration de la « performance », au sens large, dans les domaines de la Santé, de l'Éducation et de la Recherche est considérée comme un défi (...) envisagée sous le seul angle de la compétitivité »

⁴⁰ Nous reviendrons sur ces notions dans la suite de ce travail

⁴¹ Ehrenberg A, *le culte de la performance*, Paris, Hachette pluriel littératures, 2011, 336 p

⁴² Lévy-Leboyer « *la gestion des compétences* », Paris, édition eyrolles, e-book, 27 p

⁴³ <http://www.performance-et-vie.fr/articleall.php?id=15> (page consultée le 05 avril 2018)

l'appréhension de faire mal ou moins bien. Le docteur en philosophie P. d'Elbée regrette qu'on puisse donner une valeur absolue à la performance en oubliant que la gratuité et la bienveillance rendent aussi possible la compétition sans perdre de vue que l'être humain est d'abord un être social avant d'être un être efficace.

Enfin pour l'approche ergonomique⁴⁴, la performance est basée sur l'action, l'analyse du processus pour le mener à bien avec les moyens techniques nécessaires et notamment en s'intéressant aux conditions d'adaptation de l'homme à la machine ou de la machine à l'homme. Des mesures sont relevées et peuvent être ainsi ajoutées dans le but d'améliorer la performance.

Nous remarquons par l'étude de ces différents points de vue que chaque auteur amène sa définition empreint de sa formation professionnelle. Ainsi, l'approche sociologique semble être soucieuse de la représentation de la performance, elle y ajoute les notions d'épanouissement, de réalisation de soi, la psychologique parle de traits de personnalité de valeurs et de culture de la personne, la philosophique aborde le thème de la concurrence mais aussi celui du don de soi et l'ergonomique se penche sur le processus et amène la notion de mesure. La liste des approches est non exhaustive et cet exercice permet de démontrer que chaque point de vue amène des éléments différents à la notion de performance. Il existe une multitude de performances qui dépendront surtout du contexte dans lesquelles elles seront évaluées, Ce qui nous amène maintenant à porter notre attention sur les performances au travail.

2. Les performances au travail

La première performance qui nous vient à l'esprit est la performance financière qui consiste à calculer la rentabilité d'une organisation, c'est-à-dire son aptitude à générer un résultat positif à partir des capitaux investis⁴⁵. C'est là, l'essence même de la fonction du travail : travailler pour gagner de l'argent et perdurer.

Pour envisager les autres performances au travail, notre vision s'est d'abord voulue grand angle en parlant de la performance institutionnelle, puis nous resserrons le focus en abordant la performance d'équipe aussi nommée collective et terminons la mise au point sur l'individu, la plus petite unité du groupe en parlant de la performance individuelle.

La performance institutionnelle, aussi appelée organisationnelle au sens large, concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre en prenant en considération l'aspect humain, social et environnemental. Cette performance est définie

⁴⁴ De Montmollin.M, *L'intelligence de la tâche*, Berne, Edition Peter Lang collection science pour la communication, 1984, p122

⁴⁵ Cours de.Coemelck D, *Notion de comptabilité générale*

en fonction de l'efficacité de l'institution à remplir ses missions et de son efficience c'est-à-dire de la précision avec laquelle elle remplit ses missions, sa rapidité de prestation des services et la valeur de ces derniers. Entrent aussi en compte dans la performance institutionnelle, la pertinence continue qui se caractérise par la capacité de l'institution à s'adapter à des conditions et à un environnement changeant et la viabilité financière qui comme nous le disions précédemment permettra à l'institution de perdurer. Une institution est efficace à partir du moment où elle réalise ses objectifs. La notion d'efficacité est donc liée uniquement au résultat, sans prise en compte des moyens utilisés pour l'atteindre. Les indicateurs d'efficacité traduisent les objectifs à atteindre dans chacune des performances recherchées par l'organisation. L'efficience exprime l'aptitude à atteindre les objectifs fixés en utilisant au mieux les ressources disponibles. Une organisation est qualifiée d' « efficiente » chaque fois qu'elle minimise les moyens utilisés pour obtenir le résultat recherché ou qu'elle améliore son résultat avec les mêmes moyens.

Les entreprises privilégient majoritairement des modes d'organisation favorisant la performance d'équipe. La performance d'équipe ou collective correspond à la capacité de tous ses membres à interagir efficacement, pour mener avec succès une action. Elle est plus que la somme des performances individuelles : elle traduit la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative. Elle repose sur la capacité de l'organisation et du management à créer de la coopération. Notre expérience nous a montré que la performance d'une équipe peut prévaloir à la formation ou à la qualification d'un membre de celle-ci. Elle nous a également montré que la performance d'un membre de l'équipe pouvait améliorer la performance de l'équipe entière. Ce qui suggère de l'interaction et de la complémentarité de la performance d'équipe avec la performance individuelle.

Chercher à définir la performance individuelle, c'est chercher à l'évaluer, la mesurer. L'essentiel des travaux consultés concernent les critères d'évaluation de celle-ci, le choix des indicateurs pour la mesurer, les facteurs favorisant l'amélioration de cette performance individuelle et ceux qui peuvent y nuire. J.P Campbell⁴⁶ fait partie des premiers auteurs à s'être employé à la définir, dans les années 90, il propose dans son modèle un ensemble de comportements et d'attitudes permettant à un individu d'être performant. Il identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail : les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi qui sont pour lui les exigences techniques imposées par la spécificité, les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi qui permettent la polyvalence et l'adaptabilité, la communication écrite et orale qui marquent la confiance et l'intérêt du récepteur, les efforts au travail qui sont un gage de la qualité de l'engagement, le maintien d'une discipline individuelle qui témoigne de l'aptitude à respecter les règles, la facilitation de la

⁴⁶ <https://www.cairn.info/gestion-des-performances-au-travail--9782804151959-page-97.htm> (page consultée le 21 avril 2020)

performance qui s'accroît grâce au soutien, à l'aide et au développement du collectif, la supervision qui rassemble les aptitudes à influencer les personnes subordonnées, le management et il englobe dans ce terme toutes les aptitudes permettant de maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe. Ces huit dimensions renvoient aux compétences de l'individu mais elles font intervenir d'autres facteurs psychologiques liés à la personnalité de l'individu et d'autres facteurs comme la motivation, la confiance, l'implication, la persévérance qui contribuent aussi à la perception de son bien-être et qui identifient clairement le rôle du management : s'intéresser à la performance, c'est aussi chercher les causes de non-performance ! Plus largement nous pourrions dire que la performance individuelle est caractérisée par un ensemble de comportements attendus et valorisés par une organisation, un manager à un moment donné et dans un contexte donné. Nous pouvons en conclure que les performances organisationnelle, d'équipe et individuelle sont multidimensionnelles et qu'elles interagissent entre-elles bien qu'elles aient chacune leurs spécificités. Il n'existe pas une performance mais des performances puisque chaque performance évaluée est spécifique à une personne ou à un groupe, à une tâche et dans un contexte donné. La détermination de ces spécificités fera d'une performance la performance.

3. Les performances des organisations de soins

Le secteur de la santé connaît de grands changements depuis quelques décennies. L'amélioration des conditions de vie participe activement au vieillissement de la population mais parallèlement à ce phénomène une augmentation des maladies chroniques est constatée avec des patients multi pathologiques : l'accroissement de la demande de soins palliatifs nous montre que la demande de soins a évolué. Un autre changement important est l'amélioration des technologies médicales avec l'arrivée du numérique avec des machines et du matériel de plus en plus performants mais aussi fort coûteux. Enfin la prise en charge du patient change, le médecin n'est plus le seul détenteur du savoir, le patient s'informe et revendique sa participation active dans la prise en charge. Ces changements, s'ils ne sont pas bien menés, risquent de faire augmenter les dépenses, or l'Etat n'est plus capable de faire face. Dans un tel contexte une réforme s'impose et vise l'organisation de l'offre de soins et le financement des hôpitaux en vue de maîtriser les coûts et d'inciter les établissements à une performance de soins comme de gestion optimale. L'introduction du programme nommé « Pay for Performance⁴⁷ » répond à cette réforme et son objectif est de conditionner la rémunération des soins dispensés à la qualité de ces soins. Ce mécanisme se base sur la mesure d'indicateurs qui évoluent

⁴⁷ <https://www.health.belgium.be/fr/programme-pay-performance-p4p-pour-les-hopitaux-generaux-0> (page consultée le 02 mai 2020)

depuis 2018, date d'introduction du programme. Les indicateurs sont de deux types : ceux liés à des pathologies comme des indicateurs de processus oncologiques ou des indicateurs de mortalité et ceux à l'échelle de l'hôpital comme celui de la satisfaction du patient mesuré grâce à un questionnaire⁴⁸ et celui du statut d'accréditation.

Les établissements de soins, sensibles à cette réforme et à la menace de la concurrence, ont perçu l'enjeu et souhaitent se démarquer et mettre leurs performances en avant, c'est le début de la course à l'accréditation ! L'accréditation est un processus d'évaluation par un organisme externe, des pratiques, procédures, services, et soins dans les institutions hospitalières en les comparant à un référentiel établi à partir de recommandations professionnelles, de consensus professionnels et de la réglementation sur la base de normes et de références d'excellence tirées de la littérature, et des meilleures pratiques internationales. Elle permet de déterminer ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré. C'est un processus continu et régulier d'amélioration. Elle prône une culture de qualité et de sécurité fondamentales pour le patient et le soignant. L'accréditation améliore l'efficacité opérationnelle car elle permet à l'institution de mener une réflexion sur l'efficacité de sa gestion et de son organisation. Les standardisations des procédures permettent une utilisation plus efficiente des ressources tant humaines que matérielles. Pour cela, l'accréditation propose une analyse de l'ensemble du fonctionnement de l'établissement, après une période de remise en question et de changements qui en découlent elle évalue les résultats et décerne, si les exigences sont respectées, le certificat, la réussite ! Analyse du processus, évaluation des résultats, succès, ne sont-ce pas là les trois sens que donne A. Ancelin Bourguignon à la performance ? Les notions d'efficacité, efficience et compétitivité retrouvées dans la description de l'accréditation entrent également dans la définition de performance. Par conséquent, la performance dans les organisations de soins est donc une injonction de l'Etat et l'accréditation tant convoitée un outil pour y parvenir.

Toujours autour de cette réforme du paysage hospitalier et du financement des hôpitaux, Maggie De Block, ministre des affaires sociales et de la santé publique annonce un plan qui aura pour autre objectif d'amener davantage de qualité et d'efficience dans les hôpitaux. Une autre question s'impose donc naturellement : la qualité des soins est-elle une performance ?

L'article 2 de l'arrêté royal du 13 juillet 2006 relatif à la fonction d'infirmier en chef, « *l'infirmier en chef est responsable de l'organisation, de la continuité et de la qualité de l'activité infirmière au sein de son équipe qui lui est confiée par le chef du département infirmier* ». Le cadre légal est formel, l'infirmier en chef est responsable de la qualité des soins infirmiers au sein de son équipe. Pour en être garant, il se doit d'évaluer cette qualité, pour cela il fixe les indicateurs relatifs à ses objectifs et effectue les mesures qu'il pourra ensuite comparer avec des références et toujours chercher à les

⁴⁸ Traité par des organismes comme Santhéa (fédération patronale d'institutions de soins wallonnes et bruxelloises, du secteur public ainsi que du secteur privé non confessionnel et non commercial)

améliorer : sa dynamique d'amélioration est continue. Les auteurs Emmanuel Maire et Matthieu Dubosc du livre « les clés de la performance » ont ajouté une nuance à la performance qui vient illustrer notre raisonnement : « *nous voulons la définir comme l'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois un objectif posé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre* ». Alors oui la qualité est une performance et sa mesure se fera grâce aux tableaux de bord que l'infirmier en chef aura mis en place.

4. L'évaluation des performances

Afin d'évaluer une performance, il faut d'abord en déterminer ses indicateurs. L'indicateur de performance correspond à « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat*⁴⁹ » Il est défini en fonction de l'objectif ou des objectifs fixés par l'institution, le cadre, l'équipe ou le travailleur : toutes les combinaisons sont possibles. Pour être pertinent, chaque objectif se doit d'être SMART c'est-à-dire Spécifique à la performance ciblée, Mesurable qualitativement ou quantitativement et non contestable, Ambitieux accepté et partagé, Réaliste et Temporel avec une échéance fixée. Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis. La mesure se fait en confrontant « le réalisé » à « l'attendu ».

Au-delà d'une simple analyse de résultats, l'évaluation de la performance permet de rechercher les causes et les explications des écarts et d'identifier les actions permettant de corriger la situation. Elle permet aussi de souligner et d'illustrer la remarquable victoire. Afin de faciliter la lecture, l'analyse, l'interprétation et la présentation des données, l'ensemble des indicateurs est regroupé dans un tableau nommé tableau de bord qui servira de support de présentation à la mesure de la performance. En fixant ses indicateurs, le cadre construit son tableau de bord, outil qui lui permettra d'évaluer les performances qu'il aura choisies.

5. La performance controversée

Dans son ouvrage le « culte de la performance » le sociologue A.Ehrenberg explique que la société a fait de la performance une valeur dominante. Il y explique que cette volonté de réussite est un moteur qui donne le désir de progresser et se surpasser. Or tous les efforts ne mènent pas à une victoire !

⁴⁹ <https://www.institut-numerique.org/chapitre-1-definition-et-management-de-la-performance-51a9808502799> (page consultée le 01 avril 2020)

Dans notre quête de la performance, nous n'avons pas envisagé l'échec et pourtant les échecs sont tout autant formateurs que les réussites. Vouloir gérer la performance de A à Z c'est oublier que l'homme n'est jamais à l'abri d'une erreur.

Aussi, l'anxiété de performance en tant que maladie fait son apparition dans la littérature canadienne et concerne les enfants, divers articles sont consultables en ligne⁵⁰, cette anxiété y est décrite comme un état de malaise, de tension causé par la peur de l'échec. Les parents, qui réclament à leurs enfants de toujours faire plus et toujours faire mieux, sont incriminés. L'anxiété de performance s'imisce dans le monde du travail, nous avons lu des articles sur le net dont un sur un portail spécialisé dans les ressources humaines⁵¹ où est décrit un tableau de déplaisir au travail, de stress et de peur de l'échec chez le travailleur.

Pour terminer, la prégnance du concept de performance incarne désormais une nécessité afin d'échapper à la précarité du travail. Autrement dit, le concept de performance est passé du stade d'aspiration personnelle à celui d'obligation, d'obligation de performance. Les exigences étant, le découragement ou la démotivation peuvent s'installer. D'autres auront peur de ne pas être à la hauteur, entraînant le doute, la frustration et le mal-être et nous revenons inévitablement à notre problématique.

6. Conclusion

La conceptualisation de notre deuxième notion, la performance, met en évidence son caractère multidimensionnel et nous amène quelques précisions en ce qui concerne le choix du déterminant qui la précèdera : il n'existe pas une performance mais des performances et lorsque que les indicateurs seront choisis alors nous parlerons de la performance que nous avons choisi d'évaluer.

Mesurable grâce à ses indicateurs, nous pensons également que la performance ne relève pas uniquement d'une analyse du « chiffre » mais doit aussi appréhender de manière qualitative et processuelle la façon dont l'objectif a été atteint. Bien plus qu'une injonction pour le cadre de santé, acteur de la réforme qui touche le financement des hôpitaux et l'organisation de l'offre de soins, la performance nous est perçue comme un accomplissement, un processus planifié qui fait progresser ses subordonnés au-delà du but et/ou des objectifs à atteindre. Mais l'obligation de performance pourrait aussi être mal vécue en fonction du contexte, des objectifs à atteindre et de la façon dont le processus va être mené et pourrait ainsi entraîner insatisfaction, frustration, stress et mal-être. Ce qui

⁵⁰ https://quebec.huffingtonpost.ca/2017/05/21/anxiete-de-performance-fleau-chez-les-ados-ecole_n_16740314.html (page consultée le 05 avril 2018)

⁵¹ <https://www.myrhline.com/actualite-rh/lanxiete-de-performance-travail-risque-collaborateurs.html> (page consultée le 05 avril 2018)

nous ramène à notre problématique du départ : comment, par notre travail de cadre, allons-nous pouvoir harmoniser performances et bien-être des soignants ?

III. Travail d'harmonisation du cadre

Dans la première partie de ce travail, la conceptualisation du bien-être au travail nous avait laissé percevoir, par la définition de l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), un lien entre le bien-être des travailleurs et l'efficacité des entreprises⁵². La performance entre en scène en abordant la signature de l'accord National Interprofessionnel (ANI) en France qui considère que veiller à la qualité de vie au travail concilie l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise⁵³. L'intentionnalité dans le choix de ces deux exemples ne suffit pas à faire le lien entre bien-être et performances au travail, un ensemble de réflexions autour des aspirations des travailleurs et du travail du cadre permettra, dans ce troisième chapitre, d'y apporter des précisions. Le contexte de crise économique, qui a poussé le législateur vers une réforme du fonctionnement des établissements de santé, a eu un impact sur les pratiques professionnelles hospitalières et sur celles de l'encadrement. Au-delà de l'injonction qui en découle, nous aborderons aussi dans cette partie les raisons pour lesquelles, le cadre de santé désire harmoniser le bien-être et les performances de ses subordonnés. Et enfin nous terminerons cette partie avec nos considérations sur les stratégies d'action du cadre pour mener sa mission.

1. Bien-être et performances au travail : du lien et des réflexions

1.1. Quelles sont les aspirations des travailleurs ?

Auparavant considéré comme un simple gagne-pain, un moyen de subvenir à ses besoins sans aucune considération relative au bien-être, le travail a pris, de nos jours, une place considérable dans la société et les salariés cherchent à s'y sentir bien. Avec la famille, le travail est l'une des composantes essentielles de notre identité. Avez-vous déjà remarqué que l'une des premières questions posées lorsque nous rencontrons quelqu'un pour la première fois est « que faites-vous dans la vie ? ». Plus qu'une manière de subvenir à nos besoins, le travail est désormais un vecteur d'épanouissement et de réalisation de soi : il donne un sens à notre vie et nous permet de nous sentir utile à la société. Au-delà des demandes salariales, les aspirations peuvent être différentes d'un individu à l'autre, nous sommes partis du constat effectué par P. Angel. et al. dans l'ouvrage « développer le bien-être au travail »⁵⁴ pour les identifier.

Les travailleurs sont sensibles à la qualité du travail, terme général qui englobe de nombreux éléments. Elle est marquée par un environnement et une ambiance de fonctionnement, une relation harmonieuse avec ses pairs et la hiérarchie, une plus grande autonomie, un niveau de stress moindre,

⁵² Cf section 3.1 le bien-être au travail, p 11

⁵³ Cf section 3.2.3 la qualité de vie au travail p19

⁵⁴ Angel P. et al, *Développer le bien-être au travail*, Paris, Dunod, 2005, pp. 26-27

un contenu de travail intéressant. L'expression « bonnes conditions de travail » est couramment utilisée, elle rassemble un, plusieurs, tous les éléments précédemment cités en fonction de l'importance qu'accorde le travailleur à chaque élément dans la conception de son bien-être.

L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle a son importance. Les travailleurs sont soucieux de consacrer du temps aux loisirs et à la famille. Cette préoccupation peut sembler récente mais elle s'est installée progressivement avec la féminisation du travail, l'éclatement du modèle familial traditionnel et la distanciation par rapport au travail. Les possibilités d'aménagements d'horaires sont souvent sollicitées.

Et enfin les perspectives de réalisation dans le travail sont nécessaires. Elles sont marquées par des responsabilités, l'utilisation de ses compétences, des perspectives de carrière et des témoignages de réussite et de reconnaissance. Le travailleur souhaite pouvoir évoluer dans son travail et a besoin que son travail soit reconnu pour continuer d'avancer. L'OMS nous apprenait dans le premier chapitre de ce travail que le bien-être au travail était caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et les contraintes et les possibilités du milieu de travail alors avoir pris connaissance de ces aspirations nous paraît sensé pour débiter notre réflexion.

1.2. Existe-t-il un lien entre le bien-être et la performance au travail ?

En analysant les aspirations des travailleurs : environnement et une ambiance de fonctionnement, une relation harmonieuse avec ses pairs et la hiérarchie, une plus grande autonomie, un niveau de stress moindre, un contenu de travail intéressant, consacrer du temps aux loisirs et à la famille, des responsabilités, l'utilisation de leurs compétences, des perspectives de carrière et des témoignages de réussite et de reconnaissance, évoluer dans le travail, que leur travail soit reconnu, nous constatons que les travailleurs réclament un travail conforme à leurs attentes à leurs idées et à leurs valeurs, qui correspond à la définition du bien-être. Nous pouvons donc affirmer que les travailleurs souhaitent leur bien-être au travail. De la même façon ils aspirent à une plus grande autonomie, un contenu de travail intéressant, des responsabilités, l'utilisation de leurs compétences, des perspectives de carrière et des témoignages de réussite et de reconnaissance, pouvoir évoluer dans son travail, être reconnus pour continuer à avancer. En analysant ces éléments, nous pouvons y retrouver :

- la notion de succès puisqu'ils réclament des témoignages de réussite
- la notion de résultat de l'action résumé par le degré d'accomplissement des buts et des objectifs puisqu'ils réclament des perspectives de carrière, pouvoir évoluer dans le travail
- la notion de l'action en tant que processus puisqu'ils veulent mettre à profit leurs compétences

Succès, résultat de l'action et action en tant que processus sont les trois sens donnés à la performance par A. Bourguignon. Nous pourrions aller plus loin en prétendant même que la notion d'évaluation chère à la performance est aussi présente quand les travailleurs réclament que leur travail soit reconnu.

Nous pouvons donc aussi affirmer que les travailleurs souhaitent être performants au travail. Ainsi les travailleurs souhaitent leur bien-être au travail et être performants au travail, ils sont donc le dénominateur commun aux deux notions créant ainsi le lien entre elles.

En partant du fait que le travailleur réclame plus de responsabilités au travail, nous nous sommes demandés ce que cela signifiait. Comme à l'accoutumée nous avons sorti notre dictionnaire Larousse, responsabilité signifie « *capacité de prendre une décision sans en référer préalablement à une autorité supérieure* » mais aussi « *obligation de remplir une charge, un engagement* ». Est-ce que cela signifie que le travailleur veut s'engager à effectuer son travail de façon autonome ? S'engager, oui bien sûr, son contrat de travail en est le premier témoin mais y'a-t-il une autre signification ? Ce terme nous parle, il fait partie de notre jargon professionnel : « l'engagement auprès du patient ». Pour les soignants, l'engagement est mis en lien avec l'aspect relationnel du travail. Il signifie pour nous, donner de soi pour aider le patient dans l'accomplissement de ses besoins. C'est peut-être cela que veut le travailleur : donner de soi dans la réalisation des objectifs fixés par son manager ? Et que se passe-t-il si nous lui accordons la possibilité de donner de soi, de s'engager ? Sera-t-il performant ? En poursuivant nos recherches nous avons déniché un article traitant de la relation entre le burn-out et l'engagement professionnel, l'auteur aborde les travaux du Dr Dubé⁵⁵ qui démontre que l'engagement et le bien-être psychologique sont corrélés et que l'engagement contribue au bien-être. L'article traite aussi de la thèse de doctorat de M. Jodoin⁵⁶ dont l'objectif est de comprendre et déterminer l'interaction entre engagement au travail et bien-être, un extrait de cette thèse y est cité : « *Toutefois, les rares études ayant examiné les corrélats de différents niveaux d'engagement au travail n'ont réussi qu'à souligner son caractère positif, l'engagement démontrant une relation linéaire avec la santé mentale, l'assiduité, la performance au travail et l'intention de continuer à occuper le même emploi* ». Il affirme donc qu'il existe une relation entre l'engagement, la santé mentale et la performance au travail. Notre cheminement fait de suppositions pourrait donc être à l'origine d'un second lien entre le bien-être et la performance par l'engagement.

Nous pourrions continuer de créer des triangulaires de ce type avec la notion d'organisation du travail ou d'implication au travail pour affirmer qu'il existe un lien entre les deux notions mais au-delà du lien, nous souhaitons maintenant nous interroger sur l'existence d'une relation de cause à effet entre le bien-être et la performance.

⁵⁵ <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2009-1-page-115.htm> (page consultée le 06 avril 2018)

⁵⁶ <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/NQ60595.pdf> (page consultée le 06 avril 2018)

1.3.Existe-t-il une relation de cause à effet entre le bien-être et la performance au travail ?

Les travailleurs ont chacun des aspirations différentes inhérentes à leur travail, nous pouvons nous demander si certains travailleurs attendent autre chose qu'un salaire. Un article intitulé « travail plaisir ou gagne-pain⁵⁷ » traite des rapports au travail, et montre que des travailleurs ne cachent pas que le travail est avant tout pour eux un gagne-pain. Alors dans un tel contexte, est-ce que ces travailleurs s'inquiètent de leur bien-être au travail alors qu'ils n'en attendent que l'aspect pécuniaire ? Est-ce que de surcroît ce rapport au travail les rend moins performants ?

Nous pouvons également nous demander si toutes les entreprises sont attentives au bien-être de leurs salariés, quelle entreprise oserait dire qu'elle ne s'en soucie pas ? N'existe-t-il pas des entreprises performantes qui n'ont que faire du bien-être au travail ?

Enfin demandons-nous si avoir un beau bureau, des horaires flexibles et un chef qui prend des nouvelles de nos enfants suffisent à nous rendre performants ? N'y a-t-il pas là une tentative de manipulation que de faire croire que le bien-être influence positivement la performance dans l'espoir d'induire le résultat souhaité ?

Autant d'interrogations qui ont la prétention de mettre en doute l'existence d'une relation de cause à effet entre le bien-être et la performance. Penser que le bien-être influence la performance ou que la performance influence le bien-être, qu'importe ! C'est penser qu'il faut s'intéresser autant au bien-être qu'à la performance. Notre démarche a déjà laissé percevoir un certain nombre d'arguments qui pourraient le justifier, nous allons maintenant nous y attarder.

2. Bien-être et performances : les fondements du cadre

Le cadre joue en permanence un rôle d'intermédiaire entre direction et salariés, restrictions budgétaires et attentes sociales des salariés, exigences de résultats et manque de moyens, performance et bien-être. Il est celui vers lequel convergent les contradictions et les incohérences, les dilemmes et les défis ! Pourquoi vouloir harmoniser le bien-être et les performances de ses subordonnés ? Après l'injonction, ses compétences et ses valeurs vont nous aider à réfléchir à cette question.

2.1.Une injonction au cadre

L'injonction est définie par le Larousse comme l'« *ordre formel d'obéir sur-le-champ sous menace de sanction* ». Le CNRL associe au mot *ordre* dans la définition ceux de *commandement précis*. L'injonction au travail exige qu'il y ait un lien de subordination entre celui qui commande l'action et

⁵⁷ https://www.lesechos.fr/02/10/2007/LesEchos/20016-060-ECH_le-travail--plaisir-ou-gagne-pain--.htm#inscription
(page consultée le 08 avril 2018)

celui à qui l'action est commandée. Le cadre de santé aussi nommé l'infirmier en chef est sous l'autorité de l'infirmier-chef de service ou du chef du département infirmier, conformément à l'organigramme du département infirmier. C'est donc de ces personnes qu'il recevra les injonctions et avec ces personnes qu'il pourra les discuter.

Le bien-être au travail est régi par une loi qui implique l'employeur, et par conséquent les cadres qui le représente, précisant qu'il leur incombe de mener une politique du bien-être visant à garantir le bien-être de ses travailleurs. « *Nul n'est censé ignorer la loi*⁵⁸ », cet adage représente un principe suivant lequel une personne ne peut plaider devant un juge son ignorance de la loi. De surcroit, dans l'AR du 13 juillet 2006⁵⁹ qui concerne la fonction d'infirmier en chef, est précisé dans le chapitre II article 5, que l'infirmier en chef a « *la responsabilité de suivre et de veiller à ce que soit appliquée la législation pertinente et d'en informer les membres de son équipe* ». En relation étroite avec le bien-être de ces subordonnés l'AR précise également dans l'article 7 du chapitre IV que l'infirmier-chef est chargé « *de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective* ».

La performance des soins est aujourd'hui une condition indispensable dans la politique de gestion des hôpitaux pour perdurer. L'infirmier chef par sa fonction et donc son autorité met cette politique en application avec son équipe et l'article 8 du chapitre V nous le rappelle « *L'infirmier en chef est responsable de l'utilisation optimale des moyens en vue d'assurer des soins infirmiers de qualité aux patients* ». La performance au travail comme le bien-être au travail sont deux injonctions adressées au cadre et considérées comme des conditions sine qua none de sa fonction.

Nous ne considérons pas que vouloir répondre à ces deux obligations constitue une injonction paradoxale puisque ces deux demandes ne sont pas contradictoires et la première partie de ce chapitre a démontré qu'il existait un lien entre elles-deux. Répondre aux objectifs de performances tant que les moyens nécessaires pour les atteindre sont alloués permet d'éviter cette qualification et il incombe au cadre de veiller à cette condition.

2.2. Les compétences du cadre

Les compétences⁶⁰ du cadre sont l'ensemble de ses savoirs qui vont lui permettre d'accomplir différents rôles en fonction des différentes situations. Pour mieux se rendre compte de la multitude de ces rôles nous pouvons reprendre la typologie des rôles du manager d'H. Mintzberg⁶¹ qui,

⁵⁸ Un acquis des cours de Vantomme P

⁵⁹ http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a.pl (page consultée le 02 mai 2020)

⁶⁰ Terme déjà utilisé dans le chapitre traitant de la performance et de l'évolution du mot et nous avons promis d'y revenir, c'est chose faite !

⁶¹ Mintzberg H., *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Paris, Eyrolles éditions d'organisation, deuxième édition, neuvième tirage, aout 2013, pp 69-102

dans les années 70, a distingué les rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information, des rôles décisionnels et plus récemment en 2004 et celle de Eric Delavallée⁶² qui met en avant les rôles de valorisation des ressources humaines, le pilotage d'une unité, le développement d'une équipe et la coordination avec l'extérieur. En effet les rôles du cadre sont variés, pour les endosser il va être amené à s'appuyer sur ses savoirs en fonction du contexte. Son travail fait appel à un ensemble de compétences et la question qui se pose maintenant est de savoir si le bien-être et la performance font parties de ces compétences.

2.2.1. Le bien-être, compétence du cadre ?

Afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre stratégique de l'union européenne en matière de santé et de sécurité au travail 2014-2020⁶³, la Belgique met en place sa stratégie nationale en matière du bien-être au travail 2016-2020⁶⁴. Cette stratégie repose sur quatre objectifs : la promotion du travail sain et sûr, le renforcement de la participation au marché du travail, le renforcement de la prévention et le renforcement de la culture prévention. Nous retrouvons particulièrement dans les précisions apportées au troisième objectif, l'implication du management : « *Le management contribue grandement à l'exécution de la politique du bien-être et doit dès lors disposer des connaissances nécessaires pour pouvoir exécuter ses tâches correctement* ». Au-delà de l'implication, se pose également dans cet objectif national la question de la formation des managers. Le CEDIOM (centre de documentation et d'information dédié à l'observation des métiers) qui rassemble, gère et traite l'information sur la prévention et le bien-être au travail en Belgique, nous explique que « *l'intégration du bien-être au travail dans l'approche globale du haut management est une nécessité absolue pour faire en sorte que la politique de prévention soit correctement appliquée dans les entreprises. Nécessité de disposer des connaissances en matière de bien-être au travail, ce qui n'est généralement pas le cas* »⁶⁵. Pour cela un plan d'action propose d'intégrer la notion du bien-être au travail dans l'enseignement et la formation inculqués au futurs managers notamment. Nous pouvons d'ailleurs témoigner de la mise en application de cette stratégie au sein de notre formation puisque nous avons abordé cette notion dans les différents cours dispensés au cours de notre formation de cadre de santé⁶⁶.

⁶² Delavallée E, *Le manager idéal n'existe pas !* Paris, Édition d'organisation, 2004, 222p.

⁶³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=COM%3A2014%3A0332%3AFIN> (page consultée le 01 avril 2019)

⁶⁴ http://www.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx#2016 (page consultée le 01 avril 2019)

⁶⁵ https://www.cesi.be/sites/default/files/strategie_nationale_belge_2016-2020_resume_v2_2-mis_en_page.pdf (page consultée le 01 avril 2019)

⁶⁶ Notamment lors de l'UF 5 dispensée par J. Delaunoy

2.2.2. La performance, compétence du cadre ?

Dans le point 4 de notre deuxième chapitre qui traitait de la performance dans les organisations de soins, nous avons démontré que nous considérons la qualité de soins comme une performance. Or nous savons également que l'infirmier en chef est responsable de la qualité de soins. Pour cela il est évident qu'il devra rassembler les compétences nécessaires à cette responsabilité. Dans notre cursus de formation, une activité d'enseignement de l'unité de formation de coordination de soins de santé, traite du développement de la qualité des soins. Elle reprend principalement trois compétences nécessaires qui sont l'identification et la situation du rôle de cadre dans l'amélioration de la qualité de soins du service, l'identification, en utilisant des outils d'évaluation de la qualité, de la problématique concernée et la proposition et la justification des méthodes et des pistes d'amélioration de la qualité de soins en tenant compte de la concertation avec les différentes parties prenantes. La qualité est une performance et la qualité est une compétence du cadre. La performance est donc une compétence du cadre et notre formation de cadre nous a permis d'en prendre conscience et de nous outiller pour y parvenir⁶⁷.

2.3. Les valeurs du cadre

Les valeurs du cadre sont l'ensemble des principes, jugés comme conformes à son idéal, qui lui sert de référence pour réfléchir ou agir. Nos valeurs éclairent nos démarches, c'est-à-dire notre façon de conduire un raisonnement. Le site internet « La lettre du cadre » ajoute que les valeurs « *animent le manager dans l'exercice de ses fonctions, puisqu'il puise dans ses ressources personnelles pour habiter humainement cette place. Les valeurs sont sa boussole intérieure, et souvent son seul point d'ancrage et de référence*⁶⁸ ». Les choix, les raisonnements et les actions du cadre sont empreints de ses valeurs qu'il sera amené à argumenter et à échanger avec sa hiérarchie et/ou ses subordonnés. L'encyclopédie Universalis amène une précision qui va animer notre réflexion : « *les valeurs ont bien pour origine des subjectivités, elles ne s'imposent à nous qu'une fois qu'elles ont été fixées par les résultats d'échanges collectifs*⁶⁹ ». Nous sommes ainsi amené à nous demander si le bien-être et la performance ne sont pas devenus des valeurs pour le cadre puisqu'elles se sont imposées à lui parce qu'elles ont été fixées par les résultats des échanges collectifs. Faire du bien-être et de la performance des valeurs, illustre la volonté et la conscience du cadre de répondre au contexte économique et au climat social. Injonction, compétences et surement valeurs amènera le cadre à réfléchir aux stratégies d'action pour harmoniser le bien-être et la performance.

⁶⁷ Notamment lors de l' UF 5 dispensée par .Delaunoy J

⁶⁸ <http://www.lettreducadre.fr/9559/apport-valeurs-management/> page consultée le 28 avril 2020

⁶⁹ <http://www.universalis-edu.com.ezproxy.uphf.fr/encyclopedie/valeurs-philosophie/> page consultée via la bibliothèque de l'université de Valenciennes le 28 avril 2020

3. Bien-être et performances : stratégies d'action du cadre

3.1. Un travail d'harmonisation

Torture, entrave, tourment sont les mots qui s'associent au mot « travail » lorsque nous nous intéressons à son étymologie. Le dictionnaire Le Grand Robert nous propose deux origines : la première du mot latin *tripaliare* qui signifie *torturer, tourmenter avec un tripalium* instrument de contention à trois pieux, utilisé dans les fermes pour aider à la délivrance des animaux, au ferrage ou au marquage au fer rouge. Le *Tripalium* renvoie à l'expérience de la contrainte et de la domination. La seconde origine est aussi latine mais cette fois avec le mot *trabs* qui signifie *poutre* et à partir duquel est apparu le mot *entraver* qui signifie *empêcher un animal de se déplacer en lui mettant une entrave*. Le mot semble historiquement être imprégné de souffrance, ne dit-on pas d'une femme qui est sur le point d'accoucher et qui ressent des contractions utérines très douloureuses qu'elle débute la phase de travail. C'est d'ailleurs avec ce premier sens qu'est apparu le mot *travail* au XIIe siècle. Le site d'analyse et traitement informatique de la langue française (ATILF) nous apprend que le sens de ce mot évoluera progressivement du XIIe au XVIIe siècle, signifiant d'abord *fatigue, peine que l'on se donne, efforts* puis *peine que l'on se donne dans un métier artisanal* pour arriver au début du XVIIe siècle à la définition proche de celle que nous lui connaissons : « *activité professionnelle quotidienne nécessaire à la subsistance* ». A la fin du XXe siècle, d'autres disciplines telles que la sociologie du travail ou la psychodynamique du travail ont donné au travail d'autres fonctions comme celles d'appartenance et de reconnaissance.

L'harmonisation vient du latin *harmonia* qui signifie *accord* et qui est empreint lui-même du grec *αρμονια* qui se traduit par *ajustement, juste proportion, accord des sons*. L'harmonie puise son origine dans le domaine musical puisque sa première définition, apparue au XIIème siècle, est *un ensemble de sons agréable formant un concert*. Pour définir l'harmonie en musique, nous avons choisi une définition trouvée sur la plateforme des musiciens LANDR ⁷⁰ qui dit que « *L'harmonie musicale est générée chaque fois que deux notes ou plus sont jouées au même moment. L'harmonie peut se référer à l'arrangement des différentes hauteurs des notes d'un accord tout comme elle peut se référer à la structure globale d'un morceau* ». L'harmonie représente l'un des aspects de la théorie musicale, elle s'enseigne et le musicien qui cherche l'harmonie de son morceau sollicitera les connaissances qu'il aura acquies lors de l'analyse des œuvres classiques auxquelles il ajoutera ses idées personnelles et innovantes.

Le travail d'harmonisation, par l'association des origines de ses deux mots, raisonne comme un oxymore signifiant un effort dont le cadre chercherait à accorder, équilibrer ses caractéristiques avant de le confier à ses subordonnés. Douce torture, un autre oxymore, nous vient à l'esprit pour illustrer

⁷⁰ <https://blog.landrr.com/fr/harmonie-en-musique/> page consultée le 26 avril 2020

notre réflexion. Faire un travail d'harmonisation semble donc périlleux, le travail d'harmonisation du bien-être et des performances par le cadre serait donc, si nous suivons notre raisonnement, d'être capable de faire exécuter des tâches qui vont demander des efforts aux soignants, sans que leur bien-être soit altéré. Comme le musicien à la recherche de l'harmonie, la suite de ce travail va mobiliser les connaissances acquises lors de notre formation professionnelle et tout au long de l'écriture du présent auxquelles s'ajouteront nos réflexions personnelles et pourquoi pas innovantes.

3.2.Des outils concordants

Le cadre dans son travail quotidien a recours à divers outils en fonctions de ses besoins. Les outils du management sont nombreux et divers et demandent une prise en main adéquate, adaptée à la situation. Nous avons choisi le qualificatif *concordant* pour désigner les outils que nous avons rencontrés lors de nos diverses lectures et qui promettent comme des produits « prêts à l'emploi » de concilier le bien-être et la performance des travailleurs. Le premier est une démarche que nous avons découverte en nous intéressant aux notions connexes du bien-être au travail et le second concerne le style de management du cadre et s'intéresse au management bienveillant.

3.2.1. La démarche QVT

La démarche QVT est un ensemble de réflexions, d'actions, d'évaluations et d'adaptations permettant d'améliorer les conditions de travail des salariés et la performance globale de l'institution. La Haute Autorité de Santé (HAS) propose aujourd'hui une définition de la QVT plus précise que celle de l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2013 : « *La qualité de vie au travail (QVT) en santé regroupe l'ensemble des actions permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des établissements de santé. Ces actions permettent d'accompagner les professionnels tout en garantissant la sécurité des soins, la qualité des soins et la santé des professionnels* » La conviction du lien entre le bien-être et de la performance propre à la QVT est corroborée par un ensemble de travaux.

Le concept de QVT semble apparaître à Londres dans les années cinquante, E. Trist et F. Emery ont mis en avant les limites du taylorisme en avançant les arguments de la monotonie, de la déqualification, du sentiment d'aliénation et d'impact négatif sur la productivité. Leurs travaux font le lien entre la productivité et les conditions de travail. Aux états Unis, dans les années soixante, F. Herzberg va différencier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail influençant la motivation. Le terme QVT apparaît pour la première fois dans les années soixante-dix lors d'une conférence à New York, un groupe de chercheurs y donne une définition de la QVT qui mobilise quatre aspects : intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue social et équilibre

vie au travail et vie hors travail. Dans les années 80, Richard Hackman et Greg R. Oldham définissent la qualité de vie au travail comme l'articulation entre les besoins des salariés et le contenu du travail qui assure à la fois le bien-être et l'efficacité productive.

En Europe, notamment en France, nous avons précédemment vu que la QVT émerge en 2013 avec la signature de l'ANI visant une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. L'ANACT et la HAS ont uni leurs forces pour effectuer leur démarche qualité et mettre en place un guide⁷¹ destiné à l'ensemble des personnels intervenant dans les établissements de soins et susceptibles de s'investir sur la qualité de soins au travail. D'autres démarches toujours dans les établissements de soins ont été effectuées à l'initiative de certaines régions mettant en évidence des problématiques plus spécifiques. En France, de nombreux cabinets de conseil proposent aujourd'hui leurs services pour la mise en place d'une démarche QVT au sein d'une entreprise. Nous avons choisi de vous partager le modèle proposé par l'ANACT, qui est un établissement public à caractère administratif, placé sous la tutelle du ministère du travail. L'ANACT a la particularité de posséder un conseil scientifique composé de personnalités du monde de la recherche en sciences humaines et sociales, d'experts des questions d'organisation du travail et de responsables scientifiques d'institutions partenaires.

Une démarche QVT est en soi la démarche effectuée pour mener un projet. Elle englobe l'ensemble des actions réalisées par une équipe pour atteindre un ou plusieurs objectifs fixés sur des besoins. La démarche va définir un ensemble d'étapes qui vont structurer le projet. Cette structuration permettra de garder le cap vers les objectifs. Y seront également définies les ressources nécessaires pour y parvenir.

La démarche QVT proposée par l'ANACT constitue « *une offre générique, c'est-à-dire qu'elle est adaptable à chaque situation ou contexte*⁷² ». Elle comporte 4 étapes : la conception de la démarche, la pose du diagnostic, l'expérimentation et la pérennisation. La conception permet de cerner le contexte auquel il est nécessaire de s'adapter, l'environnement, recueillir les données et les analyser afin de déterminer les besoins et les objectifs. Elle permet aussi de fixer la liste des différents participants et tous ceux qui pourront apporter des informations pour aider à la réalisation du projet. La pose du diagnostic permet d'envisager des solutions à partir des besoins exprimés et des objectifs fixés. A cette étape sont définies les actions à mettre en œuvre et les moyens nécessaires pour y parvenir. Un diagramme de Gantt est mis en place. L'expérimentation met en place les actions déterminées pour atteindre les objectifs et permet encore de les adapter et enfin la pérennisation

⁷¹ https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-09/guide_demarche_qvt_2017.pdf (page consultée le 01 avril 2019)

⁷² <https://www.anact.fr/une-demarche-en-4-etapes> (page consultée le 01 avril 2019)

permet de faire perdurer le projet grâce à des évaluations régulières qui pourront donner lieu à des réadaptations nécessaires.

La démarche QVT suppose de distinguer les objectifs et de proposer des modalités d'action et des outils mobilisables pour chacune des étapes de l'action. L'ANACT propose sous la forme d'un tableau un outil récapitulatif des différentes étapes.

UNE DÉMARCHE EN 4 ÉTAPES				
	CONCEVOIR LA DÉMARCHE	POSER LE DIAGNOSTIC	EXPÉRIMENTER	PÉRENNISER
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Positionner le sujet au niveau stratégique Définir le cadre et le processus 	<ul style="list-style-type: none"> Partager le diagnostic Identifier les problématiques QVT prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Définir les modalités de suivi Appropriation des innovations
MÉTODES	<ul style="list-style-type: none"> Conduite de projet paritaire Analyse des enjeux 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse du travail Enquête Rapport situation comparée 	<ul style="list-style-type: none"> Espaces de discussion Outils des acteurs et les projets de l'entreprise Formation/action 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse, capitalisation Baromètre QVT
LIVRABLES	<ul style="list-style-type: none"> Accord de méthode Cadre de la démarche Un système de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> Axes d'expérimentations 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan des actions Identification des innovations 	<ul style="list-style-type: none"> Accord intégré Modalités de déploiement

ÉVALUATION CONTINUE = APPRENTISSAGE

Représentation des 4 étapes de la démarche QVT proposée par l' ANACT⁷³

Cette démarche participative permet de réfléchir ensemble aux différentes dimensions de la QVT. Les objectifs prioritaires sont d'améliorer les processus et pratiques de changement, l'environnement et les espaces de travail, la prévention et la santé au travail et de repenser les pratiques managériales. Pour cela elle visera la qualité des soins, l'efficacité organisationnelle et managériale et la satisfaction individuelle et collective. Elle débouchera sur des actions concrètes pensées sur du long terme. Cette démarche nous rappelle la roue E. Deming ou méthode PDCA (Plan-Do-Check-Act), outil également utilisé dans la gestion de la qualité que nous avons étudiée lors de notre formation. Nous pensons qu'il est également possible d'améliorer les conditions de travail des salariés et la performance globale de l'institution avec cet outil. Le choix de l'outil et la présentation de ses caractéristiques à l'équipe ont leur importance. Utiliser la démarche QVT plutôt que la méthode

⁷³ <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail> (page consultée le 02 avril 2019)

PDCA peut-être stratégique en fonction du contexte : son nom et ses caractéristiques pouvant être des éléments qui nous aideront à convaincre un peu comme le packaging⁷⁴ d'un produit qui sert à interpeller et séduire.

3.2.2. Le management bienveillant

Notre formation professionnelle nous a démontré combien il était nécessaire d'adapter son style de management à la tâche, au soignant et au contexte. Outre les 4 styles de management décrits par le psychologue américain R. Likert, les médias semblent aujourd'hui mettre sur le devant de la scène le management bienveillant. Le site internet Harvard Business Review France publie, en juillet 2019, un article intitulé « Le management bienveillant, un outil au service de la performance de l'entreprise⁷⁵ », la revue « revue française de comptabilité » de juillet 2019 consacre plusieurs pages à un article intitulé « Le management bienveillant, une pratique d'avenir pour un leadership moderne », l'émission de télévision « l'instant T⁷⁶ » sur France TV accueille le 9 mars 2019 le médecin P. Rodet pour évoquer son dernier ouvrage consacré à la bienveillance au travail. Dans chacun de ces médias, le management bienveillant promet le bien-être des travailleurs et la performance de l'entreprise. Alors puisque la tendance a souvent été mise en cause dans ce travail, abordons un style de management qui l'est lui aussi et qui semble répondre à notre problématique.

Le management bienveillant est défini par K. Chibane par : « *chercher ce qu'il y a de positif chez l'autre ou dans une situation. Il s'agit alors pour le manager d'apprendre à gérer la relation à autrui de façon positive, afin de produire une action collective efficace, propice à une performance accrue⁷⁷* ». La bienveillance est définie dans le Larousse comme « *la disposition favorable envers quelqu'un* ». Son origine vient du latin *benevolentia* traduit par « *favorablement disposé, qui veut du bien à quelqu'un* ». La volonté est perceptible. J-M. Pirra dit « *Elle est une invitation à entrer dans une vraie écoute, à faire preuve d'empathie, à être attentif à l'autre, à essayer de comprendre sa situation, son raisonnement, sa logique pour permettre de rencontrer l'autre⁷⁸* ». Le manager bienveillant est décrit comme quelqu'un d'attentif à la qualité de la relation avec les autres et avec soi-même pour allier humanité et compétence dans les relations professionnelles.

Les idées que défend le management bienveillant sont des idées que nous partageons : être attentif à l'autre et à ce qui nous entoure ne fait aucun doute lorsque bien-être et performances sont prônés et nous allons l'explicitier dans ce chapitre. Il est intéressant de remarquer aussi que ce management

⁷⁴ Emballage

⁷⁵ <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/07/26582-le-management-bienveillant-un-outil-au-service-de-la-performance-de-lentreprise/> (page consultée le 02 mai 2020)

⁷⁶ <https://www.stress-info.org/blog/2019/03/09/audrey-goutard-recevait-aujourd'hui-philippe-rodet-pour-son-instant-t/> (page consultée le 02 mai 2020)

⁷⁷ Comment devenir un manager bienveillant ? Edition Lemaitre- Bruxelles ,2016, p6

⁷⁸ Pirra J.M., « Pratiquer la bienveillance en management », in Soins cadres, n°83, août 2012, pp.25-26

arrive dans une société qui aspire au bien-être et qu'il propose pour y répondre une approche centrée sur l'humain qui n'est pas novatrice. En effet la programmation neuro-linguistique (PNL) apparue dans les années soixante-dix proposait déjà de porter son attention sur l'autre afin de l'observer et de l'écouter pour mieux le comprendre. S-C Richard-Lanneyrie dit que la PNL « *cherche à élargir les possibilités des comportements humains en axant le changement sur le comportement qui apparait le plus efficace pour l'objectif dans un contexte donné*⁷⁹», cette citation ajoute de surcroît des caractéristiques de la performance venant ainsi parfaire notre comparaison.

Terminons cette critique en nous interrogeant sur l'engouement autour de cette pratique, la bienveillance semble être le mot d'ordre d'une société qui a légiféré le bien-être au travail, qui porte un fort intérêt à l'ambiance de travail et au travail d'équipe mais pourtant certaines entreprises développent les performances de leurs employés en les mettant en concurrence. La bienveillance ne peut-elle pas être considérée comme un rappel à l'ordre de ceux qui craignent la montée en flèche de l'individualisme ? La bienveillance reste pour nous un outil qui peut dans certaines conditions ou contextes faciliter le bien-être et la performance grâce aux attitudes favorables de communication comme l'écoute et l'attention à l'autre qu'elle met en avant.

3.3. Du questionnement et des idées

Comment être un cadre performant dans l'harmonisation du bien-être et des performances de ses subordonnés ? Cette question qui clôture notre travail n'a pas pour vocation de faire l'énumération de toutes les théories et pratiques managériales étudiées et découvertes durant nos trois années de formation. L'harmonie ne naît que si à la théorie s'ajoute nos idées personnelles et innovantes. Le travail du cadre dans l'harmonisation du bien-être et des performances consistera à adapter son management à son/ses subordonné(s). H. Mintzberg a dit du cadre qu'il a pour rôle « *d'effectuer l'intégration entre les besoins des individus et les buts de l'organisation. Le cadre doit concentrer ses efforts sur la mise en place des besoins de ses subordonnés et ceux de l'organisation afin que les opérations de l'entreprise soient de plus en plus efficaces*⁸⁰ », un haut degré d'adaptation est requis pour le cadre, il doit être capable de s'acclimater aux besoins des soignants, aux transformations de son institution mais aussi de l'environnement et de la société. Il doit pour cela se tenir constamment informé de l'évolution du marché et rester attentif à tout ce qui se passe autour de lui pour anticiper. Deux mots récents dans le jargon du management vont nous aider à illustrer cette idée, un anglicisme et un néologisme : être « *aware*⁸¹ » pour être « *proactif* ».

⁷⁹ Richard-Lanneyrie S-C, *la PNL*, Chambéry, éditions le génie des glaciers, 2009, 33p.

⁸⁰ Mintzberg H., *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Paris, Eyrolles éditions d'organisation, deuxième édition, neuvième tirage, août 2013, p 73

⁸¹ <https://www.dailymotion.com/video/x24zt9> (page consultée le 08 avril 2018)

Selon J.C. Vandamme à l'origine de cette expression, être « *aware* » représente : « *Y a des gens qui n'ont pas réussi parce qu'ils ne sont pas aware, ils ne sont pas au courant. Ils ne sont pas à l'attention de savoir qu'ils existent* ». *Aware* est un mot anglais qui se traduit par *conscient*. Être *aware* signifie pour nous être conscient de ce qui gravite autour de nous en y portant son attention. Associés aux gestes de l'acteur que nous interprétons comme une ouverture du champ en photographie avec l'idée de capter plus d'informations, nous comprenons donc qu'être *aware* signifie s'ouvrir sur le monde. N. Pene⁸² écrit : « *En allant plus loin que le simple cas d'un problème ou d'un objectif, soyez tout simplement aware du monde qui vous entoure. Regardez ce qui se passe autour de vous. Analysez les événements, les expériences et les réactions de chacun, intéressez-vous aux autres. Vous progresserez plus que jamais en faisant cela. Et, cerise sur le gâteau, vous pourrez aider naturellement les autres à avancer (..)* ». Nous aimons dans cette citation l'idée qu'elle renvoie d'une ouverture vers les autres, pour analyser et mettre à profit toutes les nouvelles informations captées pour avancer ensemble. Être proactif pour R. Soparnot⁸³ « *reflète un changement pionnier de nature à générer des adaptations ultérieures chez les concurrents* ». L'académie française dit que l'adjectif proactif est « *utilisé aujourd'hui dans un sens étendu, symétriquement à réactif, pour parler de quelqu'un qui serait capable d'anticipation* » Et N. Decottégnie rajoute « *Chaque instant est fait d'informations à entendre, à écouter, à comprendre, à transformer. D'opportunités à capter. Chaque situation contient tous les possibles qui n'attendent que nous pour être révélés, compte tenu de nos capacités proactives et selon nos propres besoins/objectifs/fins*⁸⁴ ». Nous apprécions dans cette notion l'idée d'être curieux, attentif pour anticiper et pour tenter de faire mieux avant les autres ou pour le faire différemment mais aussi l'idée de faire du lien entre la situation rencontrée et des informations préalablement récoltées dans un autre contexte peut-être mais nous permettant de trouver une réponse nouvelle.

Ces idées n'ont pas la prétention d'être nouvelles et innovantes dans leur contenu mais elles le sont un peu plus dans leur forme où le jargon et/ou la référence se sont voulus différents. Nous avons voulu mettre en évidence ici que la performance du cadre résidera dans sa faculté d'adaptation pour répondre aux besoins de la situation ou des objectifs fixés et en sa faculté d'étonner en sortant de la routine.

⁸² <http://nicolaspene.fr/etes-vous-aware/> (page consultée le 08 avril 2018)

⁸³ <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2008-2-page-48.htm> (page consultée le 08 avril 2018)

⁸⁴ <https://www.etreproactif.com/etre-proactif-definition-detaillee/> (page consultée le 08 avril 2018)

4. Conclusion

Ce troisième chapitre met en exergue le lien entre le bien-être et la performance en s'appuyant sur les aspirations des travailleurs. En s'interrogeant sur les raisons pour lesquelles le cadre de santé se doit d'harmoniser le bien-être et les performances de ses subordonnés, nous avons donné à l'injonction la primauté : répondre aux exigences du contexte économique et être garant de la politique du bien-être européenne sont indéniables. Mais nous avons montré également que le bien-être et la performance sont des compétences nécessaires à la fonction de cadre et qu'en faire ses valeurs illustre sa volonté et sa conscience de répondre au contexte économique et au climat social. Nous terminons cette partie avec nos considérations sur les stratégies d'action du cadre en mettant en avant l'intérêt dans son travail d'harmonisation, de mobiliser ses connaissances et des outils proposés comme des produits « prêts à l'emploi » mis à la disposition du cadre. La critique de ces outils a permis d'écarter la naïveté qui pourrait nous être reprochée dans son application jusqu'au-boutiste. Et enfin puisqu'il n'y a pas d'harmonie sans idées nouvelles et innovantes, nous n'avons pas dérogé au fil conducteur qu'a été la tendance tout au long de notre travail pour proposer une approche où le jargon et/ou la référence se sont voulus *swag*⁸⁵.

⁸⁵ Désigne un élément à la mode, « Couramment employé par les jeunes et les rappeurs de nos jours, le mot *swag* a pourtant une origine bien plus lointaine. Il dériverait de l'anglais *to swagger* employé dès le XVIe par Shakespeare et signifiant fanfaronner. Car le *swag* n'est pas qu'une question de vêtements, il se rapporte aussi à l'attitude et à l'allure ». https://www.ohmymag.com/argot/que-veut-dire-l-expression-swag_art107893.html (page consultée le 02 mai 2020)

Conclusions

Harmoniser le bien-être et les performances des soignants pour le cadre de santé résonne comme une conviction. Cette conviction a initié notre travail de chercheur. Pour cela nous avons commencé par nous intéresser au bien-être au travail. Nous avons choisi de débiter cette première partie par le cadre légal parce qu'il pose les premières limites de notre conceptualisation et parce que son respect est indiscutable. Il incombe au cadre de respecter la loi et de la faire respecter. Il doit pour cela en connaître le contenu. La Belgique a d'ailleurs, par sa stratégie nationale en matière du bien-être au travail, intégré cette notion dans l'enseignement et la formation inculqués aux futurs managers. L'analyse du cadre légal nous a fait découvrir d'autres composantes du bien-être au travail et nous permet ainsi de mieux appréhender la portée de la loi dans notre quotidien.

L'analyse sémantique du mot bien-être a démontré que même s'il est encadré par la loi, le bien-être au travail pose question quant à son interprétation et son évaluation. La notion de bien-être au travail est une notion englobante, elle fait usuellement référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail et l'analyse des notions connexes au bien-être au travail a permis de le sortir du flou artistique créé par les médias. Ces recherches laborieuses ont mis en évidence la nébuleuse qui entoure notre première notion-clef et qui avait besoin d'être clarifiée afin d'apporter de la rigueur à notre contenu et de rendre notre choix légitime.

La seconde partie consacrée à la performance au travail nous apporte des précisions sur son sens et sur les différentes performances rencontrées au travail. En s'intéressant de plus près aux performances des organisations soins, en abordant la qualité de soins et le programme « pay for performance » introduit depuis 2018 pour réorganiser le financement des hôpitaux, nous avons reconnu la prégnance de la performance dans le paysage professionnel du cadre de santé, son évaluation doit donc faire partie des pratiques managériales. Le cadre sera amené à mesurer les performances de son équipe, celles des différents membres mais la performance d'équipe sera celle qui reflètera au mieux son activité à la hiérarchie. Terminer la conceptualisation de la performance par sa controverse nous a fait prendre conscience des risques de la performance à tout prix, le discernement et la faculté d'adaptation du cadre seront ses précieux alliés.

Enfin la dernière partie a mis en évidence l'existence d'un lien entre le bien-être et les performances et a remis en question la relation de cause à effet entre ces deux notions. En débutant ce travail nous étions parti du postulat que le bien-être améliorerait la performance, nos expériences personnelles, nos échanges et nos lectures nous ont démontré qu'il n'en était pas son garant. Nous avons montré qu'au-delà de l'injonction, les compétences et les valeurs du cadre justifiaient son désir d'allier

sa quête de performances au bien-être de ses subordonnés. Nous portons des idéaux élaborés en fonction de nos valeurs. Stimulants, ils se réorientent au fil des rencontres et des expériences professionnelles et ce travail nous en a fait la démonstration. La critique des outils vendus « prêts à l'emploi » comme la démarche QVT et le management bienveillant participe à notre réflexion sur les stratégies d'action du cadre et a clarifié notre positionnement sur leur utilisation. Pour terminer nous nous sommes inspirés de l'enseignement musical qui considère que le travail d'harmonisation consiste à mobiliser ses connaissances théoriques et à y ajouter des idées personnelles et innovantes. Alors de la même façon, après avoir abordé les outils, nous avons souligné l'importance de la faculté d'adaptation du cadre en utilisant le néologisme *proactif* ou en utilisant le jargon d'un acteur belge comme référence pour parfaire notre démarche et rendre performatif⁸⁶ notre discours.

Notre problématique proposait de s'interroger et de réfléchir au travail du cadre de santé dans l'harmonisation du bien-être et de la performance, pour cela notre travail s'est voulu conceptuel avec une méthode discussive basée sur des recherches sémantiques, historiques et sociologiques. Ce choix repose sur notre volonté de débattre des a priori préexistants aux concepts, aux notions et aux mots. Le titre de notre épreuve intégrée qui au départ de notre projet, traduisait la représentation manifeste du travail du cadre a initié une longue démarche réflexive tant sur son sens que sur ses fondements. L'approche plurielle obtenue par l'utilisation de l'outil nommé « exercice de Style » démontre que chaque spécialiste offre un point de vue particulier sur la définition de nos notions phares. La référence au « thème tendance » dans nos trois chapitres renforce l'idée qu'à l'utilisation spontanée de ces mots dans le quotidien du cadre de santé doit s'adjoindre une démarche personnelle et professionnelle qui l'aidera à convaincre les soignants dans les projets poursuivis.

En terme de perspectives, une démarche opérationnelle avait été envisagée à deux reprises. La première en mettant en place un outil comme un tableau à double entrée capable d'évaluer la représentation qu'a chaque travailleur de son bien-être et de ses performances. Outil intéressant pour débiter un entretien de fonctionnement par exemple. Nous n'écartons pas l'idée de nous y atteler un jour, comme un nouveau projet à mener en équipe. La seconde moins aboutie imaginait s'intéresser à la mise en application de la démarche QVT. Cet écrit, débuté il y a maintenant trois ans, a évolué au fil du temps, au fil de nos rencontres, au fil de nos expériences et de nos espérances. Notre travail de recherche a suivi le même chemin et nous avons fait le choix de modifier, enrichir, notre conceptualisation au gré de nos nouvelles réflexions. Nous considérons son contenu inachevé et imparfait mais il a déjà modifié nos pratiques et changé définitivement notre point de vue en particuliers sur la performance que nous considérions, au départ de nos recherches, empreint de subjectivité.

⁸⁶ Énoncé qui constitue simultanément l'acte auquel il se réfère

D'un point de vue pédagogique, la découverte de la sociologie a définitivement changé notre regard, la conviction, la certitude qui débutait notre travail a laissé place au fil du temps aux doutes, à la réflexion et la volonté d'analyser nos représentations du travail du cadre. Au-delà de ce travail, nous nous surprenons dans l'analyse que nous faisons de certaines de nos situations professionnelles.

Le cadre que nous avons choisi de poser à notre travail a été le bien-être et les performances des subordonnés du cadre mais nous sommes conscients qu'harmoniser le bien-être et les performances des soignants participe au bien-être du cadre et relève d'une recherche de performances. Une autre conviction qui ouvre d'autres perspectives.

Bibliographie

Les ouvrages

- Alexandre-Bailly F. et al, *Comportements humains et management*, Paris, Pearson Education, 2008, 343p.
- Angel P. et al, *Développer le bien-être au travail*, Paris, Dunod, 2005, 179 p.
- Balducci R., Penot J-L., *L'estime de soi au cœur du management, Valoriser les équipes pour progresser collectivement*, Le Mans, Gereso, 2017, 273 p.
- Bourgeon D., *Les cadres de santé et la reconnaissance au travail*, Rueil-Malmaison, Editions Lamarre, 2012, 344 p
- Bourret P., *Prendre soin du travail, Un défi pour les cadres à l'hôpital*, Paris, Seli Arslan, 2011, 190 p.
- Chibane K., *Comment devenir un manager bienveillant ?, Pratiques du management de demain*, Bruxelles, Lemaitre, 2016, 35 p.
- Delavallée E, *Le manager idéal n'existe pas !*, Paris, Édition d'organisation, 2004, 222 p.
- Dejours C, *l'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, INRA éditions, 2003, 82 p
- Dubost M, Maire E, *Les clefs de la performance*, Paris, Edition Demos, 2004, 130 p
- Duluc A., Leadership et confiance, *Développer le capital humain pour des organisations performantes*, Paris, Dunod, 2003, 223 p.
- Ehrenberg A, *le culte de la performance*, Paris, Hachette pluriel littératures, 2011, 336 p.
- Hesbeen W, *Cadre de santé de proximité, Un métier au cœur du soin*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, 2011, 155 p.
- Le Boterf G., *De la compétence, Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les éditions d'organisation, 1994, 175 p.
- Mintzberg H., *Le manager au quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Paris, Eyrolles éditions d'organisation, deuxième édition, neuvième tirage, aout 2013, 283 p.
- Mintzberg H., *Manager l'essentiel, Ce que font les managers...et ce qu'ils pourraient faire mieux*, Paris, Vuibert, 2014, 183 p.
- Munzenhuter M, *L'entreprise qui libère les énergies le management de perfambiance*, Strasbourg, Editions du signe, 2016, 256p
- Richard-Lanneyrie S-C, *la PNL*, Chambéry, éditions le génie des glaciers, 2009, 33 p.

-Vilain C., Kahn O., Parissier F., *La performance par le bon sens, 80 pratiques pour l'entrepreneur*, Paris, Gualino, 2009, 344 p.

Les revues et articles

-Dayan P., « La bienveillance, Est-elle possible en entreprise ? », In Informations Entreprise, n°167, janvier-février-mars 2018, pp 90-97.

- « Le guide du bien-être au travail » In Management Hors-série, mars-avril 2018, 100 p.

Les divers

-Coemelck D, *Vers un nouveau financement des hôpitaux*

-Vantomme P, *Methodologies de recherche*

<http://ei.lereservoir.eu/WEB%20EI%20CADRES/KATIA%20MUYLLE.html>

<http://ei.lereservoir.eu/WEB%20EI%20CADRES/GAEL%20CHARLIER.html>

Les sites Internet

-<http://www.horizons.gc.ca/fr/contenu/quest-ce-que-le-bien-etre> (page consultée le 23 février 2018)

-https://www.memoireonline.com/04/08/1039/m_conciliation-vie-privee-vie-professionnelle-engagement-travail7.html (page consulté le 23 février 2018)

-<http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2013/04/Fabrique-Spinoza-Bien-etre-et-performance-au-travail-avril-2013-final.pdf> (page consultée le 28 février 2018)

-<https://fr.wikipedia.org/wiki/Bonheur> (page consultée le 11 mars 2018)

-<https://la-philosophie.com/definition-bonheur> (page consultée le 11 mars 2018)

-https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_990756/fr/qualite-de-vie-au-travail (page consultée le 01 avril 2018)

-http://www.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx (page consultée le 01 avril 2018)

-<https://www.beswic.be/fr/politique-du-bien-etre/20-ans-de-la-loi-sur-le-bien-etre-au-travail> (page consultée le 01 avril 2018)

-[http://www.souffrance-et-](http://www.souffrance-et-travail.com/media/pdf/Memoire_Master_Prise_En_Charge_Personnes_Souffrant_Au_Travail.pdf)

[travail.com/media/pdf/Memoire Master Prise En Charge Personnes Souffrant Au Travail.pdf](http://www.souffrance-et-travail.com/media/pdf/Memoire_Master_Prise_En_Charge_Personnes_Souffrant_Au_Travail.pdf) (page consultée le 03 avril 2018)

-<http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html> (page consultée le 04 avril 2018)

-http://www.cscp.umontreal.ca/documents/anxiete_performance.pdf (page consultée le 05 avril 2018)

[-https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_411173/fr/mieux-connaître-la-certification-des-etablissements-de-sante](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_411173/fr/mieux-connaître-la-certification-des-etablissements-de-sante) (page consultée le 05 avril 2018)

[-http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf) (page consultée le 05 avril 2018)

[-http://www.performance-et-vie.fr/articleall.php?id=15](http://www.performance-et-vie.fr/articleall.php?id=15) (page consultée le 05 avril 2018)

[-http://nicolaspene.fr/etes-vous-aware/](http://nicolaspene.fr/etes-vous-aware/) (page consultée le 08 avril 2018)

[-https://www.etreproactif.com/etre-proactif-definition-detaillee/](https://www.etreproactif.com/etre-proactif-definition-detaillee/) (page consultée le 08 avril 2018)

[-http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2017/12/18/09008-20171218ARTFIG00166-la-bienveillance-au-travail-existe-t-elle-vraiment.php](http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2017/12/18/09008-20171218ARTFIG00166-la-bienveillance-au-travail-existe-t-elle-vraiment.php) (page consultée le 08 avril 2018)

[-https://www.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-169.htm](https://www.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-169.htm) (page consultée le 22 décembre)

[-https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01661455/document](https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01661455/document) (page consultée le 22 décembre 2018)

[-https://www.erudit.org/fr/revues/smq/2004-v29-n1-smq755/008833ar/](https://www.erudit.org/fr/revues/smq/2004-v29-n1-smq755/008833ar/) (page consultée le 23 décembre 2018)

<https://www.philolog.fr/le-plaisir-selon-epicure-victor-brochard/> (page consultée le 12 février 2019)

[-https://www.inami.fgov.be/fr/professionnels/etablissements-services/hopitaux/financement/Pages/default.aspx](https://www.inami.fgov.be/fr/professionnels/etablissements-services/hopitaux/financement/Pages/default.aspx) (page consultée le 01 mars 2019)

[-https://www.anact.fr/breve-histoire-dun-concept](https://www.anact.fr/breve-histoire-dun-concept) (page consultée le 26 mars 2019)

[-https://www.fo-dgfip-sd.fr/091/IMG/pdf/Bien-etre_et_sante_au_travail.pdf](https://www.fo-dgfip-sd.fr/091/IMG/pdf/Bien-etre_et_sante_au_travail.pdf) (page consultée le 27 mars 2019)

[-https://www.anact.fr/qualite-de-vie-au-travail-des-professionnels-de-sante-lanact-et-la-haute-autorite-de-sante-ont](https://www.anact.fr/qualite-de-vie-au-travail-des-professionnels-de-sante-lanact-et-la-haute-autorite-de-sante-ont) (page consultée le 30 mars 2019)

[-https://www.anact.fr/breve-histoire-dun-concept](https://www.anact.fr/breve-histoire-dun-concept) (page consultée le 30 mars 2019)

[-https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1_540774/les-etapes-de-la-demarche-de-projet](https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1_540774/les-etapes-de-la-demarche-de-projet) (page consultée le 07 avril 2019)

[-https://www.health.belgium.be/fr/programme-pay-performance-p4p-pour-les-hopitaux-generaux-0](https://www.health.belgium.be/fr/programme-pay-performance-p4p-pour-les-hopitaux-generaux-0) (page consultée le 02 mai 2020)

Annexe I

Photo de l'outil de mesure du bien-être de l'équipe proposé par Vital projects®

TABLEAU DE BORD DU BIEN-ETRE DE L'EQUIPE

Ce tableau de bord a été conçu afin que chacun puisse réfléchir et échanger sur le fonctionnement et le bien-être de l'équipe. L'idée est de renforcer l'action collective tout en augmentant le bien-être de chaque membre au sein de l'équipe. Sept indicateurs vous offrent un aperçu rapide de l'état de bien-être global présent au sein de l'équipe. Evidemment, le bien-être est un concept multidimensionnel et ces indicateurs ne prétendent pas couvrir l'ensemble des dimensions. Ils ont été sélectionnés par Vital Projects suite aux expériences sur le terrain ou parce qu'ils ont été établis et validés scientifiquement par la psychologie positive. En utilisant des feutres à encre sèche, ce tableau de bord peut être réutilisé. Cela permet de voir l'évolution de l'équipe. Plusieurs méthodologies sont possibles. L'une consiste à faire remplir le tableau global puis à échanger les résultats. Une autre, de façon individuelle. Ensuite, l'équipe partage et échange les résultats. Un tableau global peut être réalisé, avec des moyennes par exemple. Outre le partage, ce moment de discussion est encore plus intéressant lorsqu'il permet d'identifier ce qui fonctionne bien afin de le renforcer et d'imaginer les actions à mener pour faire évoluer ce qui devrait l'être.

Participation
 Le degré de participation des membres de l'équipe à ses décisions est-il satisfaisant ?
 Les décisions prises impliquent-elles les membres de l'équipe dans les décisions apportées de façon collective ?
 Les décisions sont-elles prises de façon collective ?

Responsabilité
 Les psychologues Deci et Ryan (2002) ont mis en évidence le fait que l'autonomie au travail augmentait le niveau d'engagement des collaborateurs. L'autonomie est le fait de pouvoir agir librement et de prendre des décisions. Cela se traduit par le fait de pouvoir agir librement et de prendre des décisions. Cela se traduit par le fait de pouvoir agir librement et de prendre des décisions. Cela se traduit par le fait de pouvoir agir librement et de prendre des décisions.

Bienveillance
 Le bien-être au travail est lié à la qualité des relations au sein de l'équipe. Les relations positives au sein de l'équipe sont liées à un meilleur bien-être au travail. Les relations positives au sein de l'équipe sont liées à un meilleur bien-être au travail. Les relations positives au sein de l'équipe sont liées à un meilleur bien-être au travail.

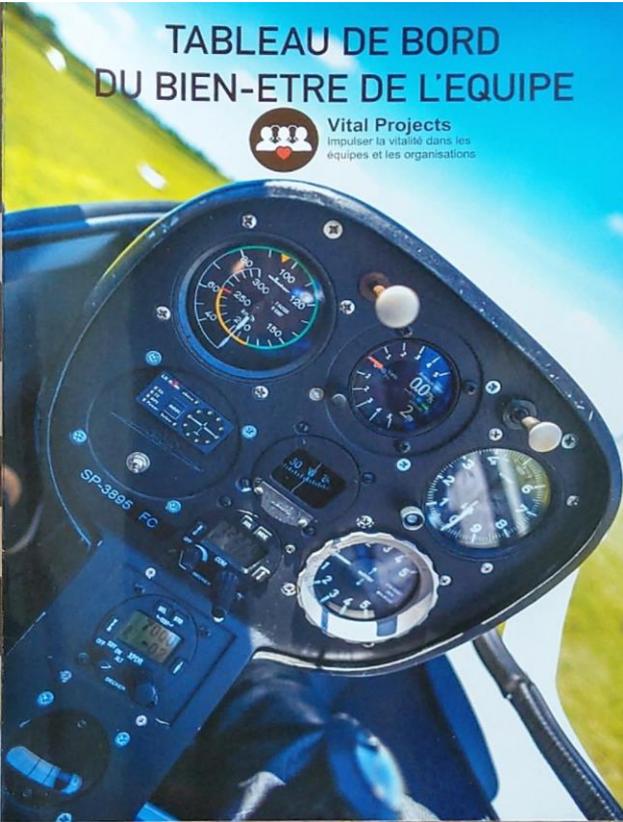
Sens
 Selon les travaux de Martin Seligman, le bien-être au travail est lié à la présence de sens au travail. Le sens au travail est lié à la présence de sens au travail. Le sens au travail est lié à la présence de sens au travail. Le sens au travail est lié à la présence de sens au travail.

Coopération
 La coopération est un élément clé du bien-être au travail. La coopération est un élément clé du bien-être au travail. La coopération est un élément clé du bien-être au travail. La coopération est un élément clé du bien-être au travail.

Activité et vie de l'équipe
 Dans les entreprises et les organisations, il est courant que les activités de travail et de vie de l'équipe soient séparées. Dans les entreprises et les organisations, il est courant que les activités de travail et de vie de l'équipe soient séparées. Dans les entreprises et les organisations, il est courant que les activités de travail et de vie de l'équipe soient séparées.

Reservoir des émotions
 Les émotions positives au sein de l'équipe sont liées à un meilleur bien-être au travail. Les émotions positives au sein de l'équipe sont liées à un meilleur bien-être au travail. Les émotions positives au sein de l'équipe sont liées à un meilleur bien-être au travail.

TABLEAU DE BORD DU BIEN-ETRE DE L'EQUIPE



Vital Projects
 Impulser la vitalité dans les équipes et les organisations

Nos accompagnements vitaux

Vital Projects accompagne vos projets et amène la vitalité dans vos équipes grâce à l'action sur les 5 dimensions reprises ci-dessus : participation, sens, coopération, responsabilité et bienveillance.

Contactez-nous

VITAL PROJECTS
www.vitalprojects.fr
info@vitalprojects.fr

PARTICIPATION

Quel est votre degré de participation dans les décisions liées à l'équipe et à ses missions ?



RESPONSABILITE

Quel est votre niveau de satisfaction en ce qui concerne...

- la liberté d'initiative
- l'autonomie dans votre travail
- la répartition des tâches au sein de l'équipe
- le niveau de challenge dans votre travail

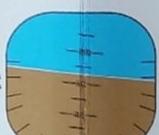
BIENVILLANCE

Dans quelle zone situez-vous les relations et l'ambiance au sein de votre équipe ?



ACTIVITE ET VIE DE L'EQUIPE

Comment s'équilibre le temps dédié aux tâches de chacun et le temps dédié à la vie de l'équipe ?



RESERVOIR DES EMOTIONS

Ces dernières semaines, quels ont été vos niveaux d'émotions agréables/désagréables générées au sein de votre équipe ?



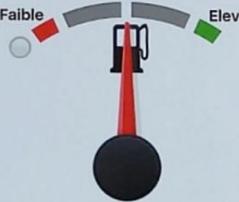
Emotions désagréables



Emotions agréables

COOPERATION

Quel est le niveau de coopération au sein de l'équipe ? (connaissance du travail de l'autre, solidarité, attitudes,...)



Bien-être et performances

Un travail d'harmonisation pour le cadre de santé

Abstract

Les réformes du secteur de la santé visant l'organisation de l'offre de soins et le financement des hôpitaux promettent de maîtriser les coûts et d'inciter les établissements à une performance de soins comme de gestion optimale. Les établissements de soins sensibles à cette réforme et à la menace de la concurrence ont perçu l'enjeu et souhaitent se démarquer en mettant leurs performances en avant afin de se pérenniser. Le cadre, ou l'infirmier chef d'unité autrement nommé, dans sa position d'intermédiaire entre direction et salariés, restrictions budgétaires et attentes sociales des salariés, exigences de résultats et manque de moyens, bien-être et performances, s'interroge.

Harmoniser le bien-être et les performances des soignants pour le cadre de santé résonne comme une conviction. Cette conviction a initié notre travail de chercheur.

Mots clefs :

Bonheur-qualité- injonction -compétences-valeurs -tendance