

Rue Saint-Brice, 53  
7500 Tournai  
Enseignement Supérieur Paramédical  
Spécialisation : Cadre de santé

**Performances et bonheur au travail, quel défi pour l'encadrement ?**

Présenté par : Brasseur Laurence-Anne

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

Année scolaire 2022-2023



Rue Saint-Brice, 53  
7500 Tournai  
Enseignement Supérieur Paramédical  
Spécialisation : Cadre de santé

**Performances et bonheur au travail, quel défi pour l'encadrement ?**

Présenté par : Brasseur Laurence-Anne

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

Année scolaire 2022-2023

## Remerciements

Cette épreuve intégrée clôture quatre années d'une expérience fantastique, oserais-je dire.

Au commencement, nous étions seize ou dix-huit, je n'en suis plus certaine, à la fin nous n'étions plus que cinq...

Cinq Fantastikus, du nom que nous nous étions attribué dès les premières heures de notre cursus. Nous avons traversé cette terrible période de Covid et de confinement ensemble, pour un objectif commun, celui de décrocher le précieux sésame qui nous mènerait à ce métier impossible, celui de cadre de santé.

Merci Loredana, Daniel, Marc et Max pour ces moments de partage et de convivialité qui m'ont permis d'aller au terme de cette formation.

La *Prom Soc*, comme disent certains, représente une de mes plus belles expériences scolaires.

Au-delà du programme imposé, elle offre un lieu de discussion et de réflexion propice à la curiosité et à la tolérance.

Merci à tout le corps professoral, en particulier à Monsieur Patrick Vantomme qui guide et soutient chacun d'entre nous tout au long de cette aventure.

Enfin, je remercie ma famille, mon époux pour sa patience et son soutien indéfectible, mes deux grands enfants pour m'avoir fait profiter de leurs connaissances et compétences particulières lors de mes différents exercices de style.

« *Ce que je sais, c'est que je ne sais rien* »

Socrate

## Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Philo encore ! Cette promotion, marquée par les événements, se comporte en philosophe. Φιλοσοφία signifie littéralement « amour du savoir » et cette démarche n'est envisageable que par le questionnement. Comment apprendre et en apprendre autrement ? Comment grandir autrement ?

Notre apprenante s'intéresse et donc s'interroge, ici et maintenant, sur des notions comme le désir, le plaisir, le bien-être, le bonheur dans ce cadre étonnant qu'est le travail. Et il n'y a pas lieu, sauf commun, de mêler, d'entremêler ces termes. Commençons donc pas le premier. Certains diront déjà que le désir naît de l'attente, de celle qui peut être plus ou moins patiente, plus ou moins impatiente voire carrément empressée !

La patience, vous allez rire, est d'abord le nom d'une plante de l'espèce *Rumex*, qui croît dans les terres incultes. Abandonnons donc cette idée qui évoque plus de résignation, de souffrance même si, ici et maintenant, il est question de travail !

L'attente est à la fois l'action, le temps de cette action et l'objet attendu, espéré. Comme il fallait s'y attendre, il y a de quoi confondre, s'emmêler ... triplement ! Pour le désir, point de temps mais est maintenue la bivalence entre l'envie de posséder quelque chose et l'objet même du désir, donc désiré. Pas de sujet, que des objets ! « *Objection* » s'écrie Baruch S. !

Pour lui, « *le désir est l'essence de l'homme* ». Au prix du carburant, c'est élevé et pour les fans de DSM<sup>1</sup>, c'est l'équivalent de l'élan vital, de l'en-vie ! L'attente crée ou moins suscite le désir, le désir (res)suscite le plaisir qui ne mène pas forcément au bien-être voire au bonheur, l'acmé. C'est un peu comme les compétences et/ou les motivations ; elles ne mènent pas forcément à la performance. Laquelle donc ?

Le questionnement peut, ici et maintenant, être alors reformulé. L'encadrement est-il appétent ? Je n'ai pas écrit « appétissant », dérive managériale des ersatz conduisant, d'après Julia, à l'infantilisation des travailleurs ainsi encadrés. S'agit-il de donner le goût, la tentation (*Diable* !) l'en-vie de l'effort et donc du travail ? Question de sens, donc d'éthique (salut Max) !

Bonne lecture en compagnie de Laurence-Anne, une *Fantastikus*.

**PATRICK**

---

<sup>1</sup> Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (vous aimez l'anglais, non ?).

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : LES PERFORMANCES .....	3
1.1. La performance .....	3
1.1.1. La performance et ses dimensions .....	4
1.1.2. La performance, la cohérence et la pertinence.....	5
1.1.3. La performance et la subjectivité .....	5
1.1.4. La performance et l'évaluation .....	5
1.2. La performance institutionnelle .....	6
1.3. La performance collective.....	7
1.4. La performance individuelle .....	8
1.5. Les évaluations des différentes performances .....	8
1.5.1. L'évaluation de la performance institutionnelle .....	9
1.5.2. L'évaluation de la performance collective.....	10
1.5.3. L'évaluation de la performance individuelle .....	10
1.6. Conclusion .....	12
CHAPITRE 2 : L'ENCADREMENT .....	14
2.1. Le cadre de proximité selon la législation .....	14
2.2. L'encadrement .....	15
2.3. Encadrement ou management ? .....	16
2.4. L'éthique .....	19
2.5. Conclusion .....	21
CHAPITRE 3 : LE BONHEUR AU TRAVAIL .....	23
3.1. Le bien-être au travail selon la législation .....	23
3.1.1. La sécurité au travail .....	24
3.1.2. La protection de la santé du travailleur.....	25
3.1.3. Les aspects psychosociaux du travail.....	26

3.1.4. L'ergonomie.....	29
3.1.5. L'hygiène du travail.....	30
3.1.6. L'embellissement des lieux de travail et l'environnement .....	30
3.2. Le bien-être au travail .....	30
3.3. Le bonheur au travail .....	33
3.4. Le plaisir au travail .....	35
3.5. Le désir au travail.....	36
3.6. Conclusion .....	37
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....	39
I. ANNEXES.....	I
Annexe I.....	II
Annexe II.....	III
Annexe III .....	IV
Annexe IV .....	V
II. BIBLIOGRAPHIE .....	VI





## INTRODUCTION

« *Jeune apprenant, pourquoi désires-tu devenir cadre de proximité ?* ». Telle est la question du maître à un apprenti en pleine réflexion sur son engagement professionnel. Difficile de répondre à cette interpellation, pourtant après quelques balbutiements l'apprenant lance : « *Je veux permettre aux membres de mon équipe, de se sentir bien dans leurs activités, d'être heureux au travail* ».

Quel présomptueux ... Le bonheur est un sujet philosophique universel, tout être humain aspire au bonheur mais a-t-il sa place dans l'entreprise ? Julia nous affirme que non, que l'entreprise n'est pas faite pour de bonheur ; Jean-Luc nous invite à la performance par le plaisir, il affirme qu'un individu heureux travaille plus et mieux. Le rôle de toute entreprise, de tout cadre n'est-il pas principalement de créer de la performance ? Ce double questionnement nous encourage à une réflexion sur la performance ou plutôt les performances. Lorsque nous évoquons cette notion, nous pensons immédiatement à un exploit, un succès, un dépassement de soi, cependant dans le monde du travail, la performance est la plupart du temps associée à la productivité de l'entreprise, les institutions de soins n'échappent pas à la règle. Evaluer une performance nous semble naturel, quoi de plus évident que de comparer des résultats, nous y sommes (per)formatés depuis le début de notre scolarité, dès l'école primaire ; d'ailleurs, quand le *prof* ne donne pas de valeur numérique à notre travail, nous voilà déstabilisé. L'évaluation ne permet-elle pas de se fixer de nouveaux objectifs nécessaires à l'amélioration et au progrès ? Et qui évalue si ce n'est l'encadrement ?

Mais de quel cadre parlons-nous ? L'arrêté royal du treize juillet 2006 définit notre fonction d'infirmier en chef, à présent nommé cadre de proximité. La prise de connaissance de cet arrêté royal nous le confirme, il s'agit bien d'un métier impossible ! Nos missions et nos responsabilités sont claires et précises, il nous paraît important de le rappeler, afin de ne pas nous trouver hors sujet.

Le cadre est celui qui entoure, plus qu'une ornementation, il fixe les limites ou du moins les fait respecter.

Aujourd'hui, l'heure est au management, la notion d'encadrement paraît perdre de la vitesse, mais existe-t-il une différence entre ces deux termes qui s'interchangent dans nos recherches ?

Le cadre de proximité représente le lien entre l'institution et ses collaborateurs, les attentes des uns et des autres ne convergent pas dans tous les cas de figure, *les mauvaises langues* diraient d'ailleurs qu'elles ne convergent jamais. Il nous faut donc être agile, tel un funambule sur un fil qui tout en poursuivant sa progression se maintient en équilibre pour éviter la chute.

Comment garder l'équilibre, si ce n'est en faisant preuve d'éthique ? De l'éthique au bonheur, il n'y a qu'un pas, celui des philosophes mais quel monde étrange que celui-ci !

Le bonheur a-t-il sa place au travail ? Certains gestionnaires d'entreprises semblent en être convaincus, le business du bonheur est à son apogée. Cependant, ne confondons nous pas bien-être et bonheur ?

La législation veille au bien-être des travailleurs, le cadre de proximité à *une ambiance favorable à la collaboration effective*. Spinoza, le philosophe du bonheur et ses compagnons devraient pouvoir nous aider à comprendre. Ici, point de boîte à outils, que des questions comme une invitation à la réflexion et à la discussion.

# CHAPITRE 1 : LES PERFORMANCES

D'abord utilisé dans le domaine sportif pour caractériser les résultats d'une compétition et dans le domaine de la mécanique pour préciser les capacités techniques d'une machine, le terme de performance s'invite, à présent, dans tous les domaines de notre société occidentale.

Cette notion évoque le dépassement de soi, le succès ou encore la réussite. Si réaliser une performance représente pour un athlète le résultat d'un travail acharné, un dépassement de soi, dans le monde du travail, une performance est bien souvent associée à la productivité de l'entreprise et des individus qui la composent. Cependant, la subjectivité du terme appelle au questionnement et à la réflexion.

Nous pourrions constater que malgré le manque de consensus des auteurs sur la définition de la performance, il existe des points de convergence à toutes les propositions. De plus, si la performance représente un résultat, ne peut-elle pas également représenter un processus ? Evoquer la notion de performance, nous invite à envisager son évaluation, comment pourrions-nous observer la réalisation d'une performance sans la mesurer, la comparer à celle des autres ? Cet aspect intéresse les gestionnaires de nos institutions mais concerne également le cadre de proximité, n'est-il pas responsable de la performance de son équipe et de son évaluation ?

La performance institutionnelle n'est-elle pas interdépendante et indissociable de la performance collective et de la performance individuelle ?

## 1.1. La performance

Issu du latin *performare* « former entièrement », le terme performance déjà présent dans l'ancien français signifiait « accomplissement, exécution<sup>2</sup> ». Aujourd'hui, dans le langage courant, la performance se définit par « un résultat obtenu dans une compétition, un rendement, un résultat le meilleur<sup>3</sup> ». Dans le monde du travail, pour les gestionnaires d'entreprises, la performance se présente comme un état, « Être performant signifie d'abord satisfaire aux exigences de son contrat de travail. Il s'agit essentiellement d'un résultat anticipé, individuel ou collectif, dans l'exécution d'une tâche, d'une fonction ou d'un emploi<sup>4</sup> ». Si la première définition sous-entend le dépassement de soi, la seconde entend un résultat attendu, toutefois dans les deux énoncés, la performance est considérée comme un résultat qu'il soit individuel ou collectif.

Intéressons-nous à une autre approche de la performance où celle-ci désigne : « la capacité d'une entreprise à mobiliser adéquatement les ressources individuelles et collectives à sa disposition pour

<sup>2</sup> <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9P1529> (page consultée le 23 février 2022)

<sup>3</sup> <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/performance> (page consultée le 13 janvier 2022)

<sup>4</sup> <https://formationgestionnaire.com/la-performance-au-travail-pourquoi-et-comment-levaluer> (page consultée le 26 janvier 2022)

*accomplir ses objectifs*<sup>5</sup> ». Dans cette proposition, la performance est présentée comme un processus qui permet l'obtention d'un résultat. Cette conceptualisation nous paraît intéressante, elle amène une dimension dynamique à la performance et insiste sur la capacité de mobilisation des individus.

La notion de performance possède différentes significations et intéresse de nombreuses disciplines, cependant, selon D. Bessire,<sup>6</sup> il existe quatre points de convergence à toutes les définitions de la performance : elle possède plusieurs dimensions, la cohérence et la pertinence y sont souvent associées, elle est empreinte de subjectivité et l'utilisation du terme performance est la plupart du temps utilisé dans un contexte d'évaluation.

#### 1.1.1. La performance et ses dimensions

La performance possède plusieurs dimensions<sup>7</sup> variant selon les auteurs et leurs approches mais qui globalement distinguent, l'approche sociale, l'approche économique, l'approche politique et l'approche systémique.

L'approche sociale favorise la valeur des ressources humaines. Cette dimension concerne directement les salariés. Elle envisage une corrélation entre la performance de l'entreprise et la manière dont les travailleurs sont traités. Il s'agit de favoriser la cohésion sociale pour assurer l'équilibre de la structure organisationnelle autrement dit du système hiérarchique.

L'approche économique s'intéresse à l'organisation elle-même et se fonde sur l'efficacité économique de l'entreprise. Elle tente de mesurer la productivité de l'organisation, elle envisage la qualité et la quantité des ressources acquises qui assurent la pérennité de l'entreprise. Ajoutons que pendant longtemps, cette dimension est restée dominante.

L'approche politique promeut la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes. Il s'agit pour l'entreprise de dégager une plus-value suffisante aux partenaires externes pour que chacun puisse en tirer avantage.

L'approche systémique considère la capacité d'adaptation d'une entreprise face à son environnement pour permettre sa pérennité. Cette dimension envisage l'organisation comme un système composé de sous-systèmes qui interagissent tant en interne qu'en externe en échangeant et transformant les ressources.

Cependant si la performance est multidimensionnelle, elle est également contingente car elle peut associer plusieurs stratégies, c'est-à-dire aborder plusieurs de ces approches dans un même temps.

---

<sup>5</sup> <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-contribution-du-travail-la-performance> (page consultée le 23 février 2022)

<sup>6</sup> <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-control-audit-1999-2-page-127> (page consultée le 23 février 2022)

<sup>7</sup> [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf) (page consultée le 22 février 2022)

### 1.1.2. La performance, la cohérence et la pertinence

Cohérence et pertinence sont deux termes régulièrement utilisés dans la littérature économique<sup>8</sup> abordant la performance, cependant selon les auteurs les définitions et les rapports à la performance peuvent varier. Nous retiendrons que la cohérence exprime une certaine logique, un lien étroit entre les décisions prises et les actions menées tandis que la pertinence exprimera une réponse aux attentes de son utilisateur, une satisfaction qui est directement liée à l'environnement. Il s'agit de donner du sens à l'action, de préserver l'équilibre entre le projet stratégique de l'entreprise et son organisation structurelle. Les objectifs fixés par la vision stratégique de l'organisation doivent correspondre aux ressources et compétences disponibles pour assurer la performance. Aborder ces deux notions nous permet de comprendre l'importance que nos institutions hospitalières comme toute entreprise moderne accordent au développement et à la diffusion de leur vision stratégique, leurs valeurs et leur culture d'entreprise. La question de sens donné au travail apparaît ici comme essentielle à la mobilisation des individus au sein d'une entreprise.

### 1.1.3. La performance et la subjectivité

Nous pouvons aisément comprendre que la performance puisse rester subjective<sup>9</sup>, nous l'avons évoqué, définir la notion de performance est difficile et varie selon les domaines d'activité mais aussi selon les auteurs. Il existe probablement autant de sens au terme de la performance qu'il n'existe d'individus, tout est question de perception et d'interprétation. Nous ajouterons que la performance au travail permet la mise en évidence du rapport au travail de chacun, en considérant que le travail ne peut être réduit à un moyen de percevoir un revenu ou d'assurer sa position sociale au sein d'un groupe, il est indispensable de lui donner du sens qui plus est dans notre société contemporaine<sup>10</sup>.

### 1.1.4. La performance et l'évaluation

L'utilisation du terme performance est monnaie courante dans un contexte d'évaluation et se décline en évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance.

Dans ces trois propositions, il s'agit d'assurer un contrôle sur des objectifs fixés en relation avec la vision stratégique de l'entreprise qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Dans cette situation, la performance est associée à une valeur, c'est-à-dire à un caractère mesurable dans un contexte défini. La performance évoque ici, une attente de résultats, mesurés à l'aide d'objectifs à remplir, d'indicateurs à observer, de courbes de tendances ou encore de tableaux de bord à suivre. Un plan stratégique nécessite un suivi et concerne tous les acteurs occupant un poste de responsable d'équipe. Impossible aujourd'hui de se passer de ces différents outils.

---

<sup>8</sup> <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-1999-2-page-127>. (page consultée le 25 février 2022)

<sup>9</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document> (page consultée le 24 février 2022)

<sup>10</sup> Bouzou N., De Funès J., *La comédie (in)humaine*, Paris, Editions de l'observatoire, 2019, P.130

Le cadre de proximité est également soumis à évaluation, montrer, démontrer sa performance et celle de son équipe nécessite l'utilisation de certains dispositifs. Fixer des objectifs ne suffit pas, il est indispensable de déterminer des indicateurs qui objectiveront leurs réalisations. Réaliser des courbes de tendances concernant par exemple le nombre de chutes dans un service de gériatrie nous permet de déterminer l'importance de ce risque dans ce secteur et d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place. Suivre le taux d'absentéisme du personnel soignant d'une unité au travers d'un tableau de bord nous invite à mettre en évidence des risques psychosociaux. Le cadre de proximité ne peut se soustraire au suivi de ces différents paramètres, il n'est pas seulement responsable d'une équipe, il est également le garant de la diffusion et de l'application du plan stratégique du département infirmier au sein de son unité<sup>11</sup>.

## 1.2. La performance institutionnelle

Le concept de performance est largement utilisé par nos gestionnaires d'institutions. La performance est gérée, mesurée, estimée et peut être définie pour une institution comme « *le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées*<sup>12</sup> », que nous pourrions résumer par efficacité et efficience. Selon ces deux critères A. Bourguignon, régulièrement citée, propose trois sens primaires<sup>13</sup> pour expliciter la performance dans le champ des gestionnaires :

la performance comme succès, la performance comme résultat d'une action, la performance comme action. La performance comme succès reste subjective car elle est en lien avec la représentation sociale que l'individu se fait du succès. La performance comme résultat d'une action, représente une évaluation par rapport à un fait, c'est-à-dire la constatation de ce qui est obtenu. La performance comme action peut, elle, être assimilée au processus qui permet le résultat. Attardons nous sur le sens de la performance comme résultat qui reste une dimension fondamentale des entreprises.

La performance au travail nécessite trois éléments essentiels pour se déployer : les compétences des différents acteurs de l'entreprise, la coopération entre ces acteurs et la possibilité pour chacun de s'engager dans ce qu'ils réalisent. L'association de ces conditions permet une réactivité plus importante de l'entreprise, facilite le changement et améliore la qualité de la production qu'il s'agisse d'une marchandise ou de l'offre d'un service.<sup>14</sup>

La performance devient effective au travers du travail journalier, elle détermine « *les résultats de l'entreprise, sa productivité, l'emploi et la qualité de vie au travail de tous et toutes* »<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Arrêté Royal du 13 juillet 2006 portant exécution de l'article 17 bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef

<sup>12</sup> <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> (page consultée le 25 février 2022)

<sup>13</sup> <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-control-audit-1999-2-page-127> (Page consultée le 25 février 2022)

<sup>14</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document> (page consultée le 24 février 2022)

<sup>15</sup> [https://www.anact.fr/system/files/2019-10\\_questions\\_sur\\_la\\_contribution\\_du\\_travail\\_a\\_la\\_performance.pdf](https://www.anact.fr/system/files/2019-10_questions_sur_la_contribution_du_travail_a_la_performance.pdf) (page consultée le 24.02.2022)

Cette proposition nous permet de mettre en évidence l'association de la productivité de l'entreprise et de la qualité de vie des acteurs au sein cette entreprise. D'ailleurs, ne pourrions-nous pas inverser cette proposition ? Nous pourrions ainsi la reformuler en considérant la productivité et la qualité de vie au travail comme déterminant de la performance de l'entreprise<sup>16</sup>.

Nous pouvons également avancer que la performance institutionnelle, en tant que résultat, représente la somme des performances individuelles et collectives puisqu'elle dépend à la fois des compétences individuelles mais aussi de la collaborations des individus.

### 1.3. La performance collective

Cette notion reste assez peu développée, la littérature managériale présente la performance collective comme *«la capacité d'un groupe à atteindre collectivement des objectifs communs»*<sup>17</sup>.

Si la performance institutionnelle peut être considérée comme la somme des performances collectives et individuelles, la performance collective ne représente pas la combinaison des performances individuelles mais bien la capacité de collaboration de manière efficace des individus au sein de l'entreprise. Cette définition semble cependant assimiler la notion de performance collective au concept d'intelligence collective que Glaser en 1994 décrit comme *« une compétence nouvelle est maintenant exigée des employés, des ouvriers aux décideurs : celle de travailler productivement et collaborativement dans les équipes »*<sup>18</sup>. En se basant sur notre conceptualisation de la performance et l'association au terme collectif, nous déduisons que la performance collective considérée en tant que résultat représente l'atteinte d'objectifs communs par un groupe d'individus. D'autre part, envisagée comme processus, elle désigne la capacité que possède un groupe d'individus à allier ses compétences et ses connaissances pour atteindre un ou des objectifs communs. Atteindre des objectifs ensemble est une chose, cela ne veut pas dire que tout le monde y participe ou y collabore de la même manière. La notion de performance collective nous semble aller plus loin, chacun selon ses capacités ou sa fonction apporte sa pierre à l'édifice. A l'instar d'une équipe de football, les arrières sont indispensables au buteur, ce dernier ne pouvant s'épuiser à remonter le terrain tout au long du match pour marquer, il a besoin de la collaboration de ses coéquipiers pour gagner même si le buteur est également capable d'actions individuelles. La performance collective nous paraît intéresser particulièrement le cadre de proximité, une équipe de travail, comme une équipe sportive nécessite un capitaine afin de coordonner les actions et de favoriser la collaboration.

---

<sup>16</sup> Nous y reviendrons plus tard

<sup>17</sup> <https://openclassrooms.com/fr/courses/4890946-gerez-la-performance-de-vos-collaborateurs>  
(page consultée le 01 mars 2022)

<sup>18</sup> <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm> (page consultée le 20 janvier 2022)

#### 1.4. La performance individuelle

Le concept de performance individuelle au travail semble encore plus insaisissable que la conceptualisation de la performance elle-même, pourtant cette notion est régulièrement évoquée dans la littérature managériale. Ce paradoxe provient probablement de l'intérêt porté essentiellement sur les moyens de mesurer la performance au travail et la recherche d'indices de productivité directs comme la qualité de service ou indirects, comme l'absentéisme. Cependant, nous nous sommes attardés sur deux définitions et deux auteurs régulièrement cités. La première définition proposée par Motowildo, présente la performance individuelle au travail comme « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée*<sup>19</sup> ». La seconde, proposée par Campbell désigne la performance comme « *ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien* ».

Dans ces deux propositions, la performance individuelle est considérée comme un ou des comportements attendus. Cependant si Motowildo précise que ces comportements peuvent varier dans le temps mais aussi selon l'activité, Campbell met l'accent sur la compétence attendue de l'individu. Ces définitions sous entendent également une possibilité d'évaluation puisque un certain résultat est attendu. K. Jamal en 2016, propose une nouvelle définition qui nous paraît pertinente puisqu'elle n'évoque pas seulement l'efficacité de l'individu mais aussi l'efficience, il présente la performance comme « *une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles*<sup>20</sup> ».

En considérant ces trois propositions, nous retiendrons que la performance individuelle représente des comportements et/ou des compétences attendus, variables dans une période donnée, dépendant des ressources disponibles, qui peuvent être mesurés autrement dit évalués.

#### 1.5. Les évaluations des différentes performances

Évaluer une performance équivaut dans le langage gestionnaire à la mesurer périodiquement, il s'agit d'atteindre un ou des objectifs qui se veulent S.M.A.R.T<sup>21</sup> c'est-à-dire spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et temporels<sup>22</sup>. Utiliser cette méthode permet d'établir des objectifs clairs, compréhensibles et précis. Un objectif est atteint par comparaison avec des indicateurs préalablement déterminés qui permettent de mesurer l'écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé.

---

<sup>19</sup> <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document> (page consultée le 27 février 2022)

<sup>20</sup> Ibidem point 18

<sup>21</sup> Pas de relation avec la voiture du même nom... Quoique... Smart en anglais signifie futé.

<sup>22</sup> <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/smart> (page consultée le 15 mars 2022)



Au terme de l'évaluation, il est alors possible de déterminer un plan d'action, une manière de redresser la barre, en vue de favoriser la réalisation des objectifs. L'ensemble des indicateurs pourra être suivi à l'aide de tableaux de bord<sup>23</sup> qui permettront au responsable de prendre des décisions en fonction des résultats obtenus.

Comme nous avons décliné la performance selon trois dimensions, nous envisagerons son évaluation selon les trois mêmes modes, c'est-à-dire la dimension institutionnelle, collective et individuelle.

#### 1.5.1. L'évaluation de la performance institutionnelle

La démarche de benchmarking<sup>24</sup> est une technique utilisée par nos gestionnaires d'entreprises pour évaluer les performances institutionnelles, il s'agit de comparer ses propres résultats aux résultats des leaders du marché, de s'inspirer des processus des meilleurs dans le domaine qui nous intéresse pour progresser. Non seulement cela permet de se situer par rapport aux meilleurs mais également de déterminer les dysfonctionnements et de les corriger en s'inspirant de pratiques plus performantes.

Il s'agit d'un processus cyclique et continu<sup>25</sup>. Il existe trois types de benchmarking : concurrentiel, interne et générique.

Le benchmarking concurrentiel consiste comme son nom l'indique à une comparaison avec la concurrence selon certains critères sélectionnés. Le benchmarking interne est réalisé au sein d'entreprises importantes soit entre services, soit entre différentes filiales. Le benchmarking générique s'applique à comparer des secteurs différents mais ayant des processus de travail similaires. Une étude de benchmark se prépare et demande une certaine méthodologie allant de cinq à sept étapes selon les sources. Il est cependant nécessaire de déterminer au préalable, le périmètre d'étude c'est-à-dire les axes d'amélioration de l'entreprise. Vient ensuite la recherche des leaders dans le domaine sélectionné, rappelons qu'un comparatif peut-être réalisé au sein d'une même entreprise entre deux services de même nature. L'étape suivante consiste à déterminer les critères envisagés et les mesures qui seront réalisées, puis le recueil d'informations peut commencer pour être ensuite analysé ; il s'agit de déterminer, les écarts entre les leaders et l'entreprise, où se situent les forces et quelles sont les faiblesses. L'analyse terminée, il faut passer à l'action : fixer des objectifs opérationnels et établir un plan d'action puis les piloter grâce à des tableaux de bord. Une réévaluation régulière des valeurs de référence est nécessaire pour assurer une amélioration continue. D'autres outils peuvent-être utilisés pour mesurer la performance institutionnelle comme par exemple le modèle d'évaluation

---

<sup>23</sup> <https://www.manager-go.com/finance/dossiers-methodes/guide-creation-tableau-de-bord>  
(page consultée le 20 mars 2022)

<sup>24</sup> <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/dossiers-methodes/etalonnage-la-methode>  
(page consultée le 20 mars 2022)

<sup>25</sup> <https://www.piloter.org/qualite/benchmarking.htm> (page consultée le 13 mars 2022)

institutionnelle et organisationnelle<sup>26</sup> (E.I.O) proposé par Universalialia<sup>27</sup> qui permet aux organisations de définir et d'améliorer leurs performances par analyse de contexte, de motivation et de capacité mais aussi de mettre en évidence leurs forces et leurs faiblesses.

### 1.5.2. L'évaluation de la performance collective

Alors que les entreprises soulignent l'importance de la collaboration entre les acteurs de terrains, peu d'institutions relèvent le défi d'une évaluation collective et si c'est le cas, considère la performance comme résultat et non comme processus<sup>28</sup>. Pourtant selon nous, peu de différences entre une équipe sportive dont la performance est évaluée de manière globale et une équipe de travail.

Nous l'avons évoqué, la performance collective ne représente pas la somme des performances individuelles mais bien la capacité des individus de collaborer et d'interagir de manière efficace au sein d'une organisation.

Une équipe de recherche<sup>29</sup> a tenté l'expérience d'une évaluation collective au sein de trois sociétés de secteurs diamétralement opposés. Les résultats ont mis en évidence les points faibles et les points forts de la méthode. Mais si ce type d'évaluation permet d'observer la manière de collaborer et de réussir des équipes, il ne permet pas d'identifier les individus peu engagés des individus les plus investis de l'équipe, ce qui peut engendrer des problèmes de reconnaissance individuelle.

Peut-être le monde du sport pourra-t-il éclairer nos investigations, A. Trenvouez<sup>30</sup> propose de s'attarder sur « *la fabrication de la performance* » c'est-à-dire de la performance comme processus. Il propose des modèles d'évaluation de la performance collective qui se concentrent sur l'analyse des comportements des membres d'une équipe et la corrélation des ressources de l'équipe et de son responsable. Les spécificités de l'équipe selon certaines dimensions, telles que la communication ou les relations interpersonnelles mises en évidence, permettront de définir les éléments qui nécessitent une démarche d'amélioration.

### 1.5.3. L'évaluation de la performance individuelle

La mesure de la performance individuelle correspond à « *l'évaluation périodique de l'aptitude de chaque individu à atteindre les objectifs qui lui sont fixés*<sup>31</sup> » et dans certaines entreprises, permet d'accéder à une augmentation salariale ou à une promotion sociale, les deux pouvant aller de pair.

Au cours d'une vie, la plupart des individus sont soumis à ce type d'évaluation, cela commence dès l'école primaire et se poursuit tout au long du parcours professionnel.

---

<sup>26</sup> <https://www.universalialia.com/fr/services/evaluation-performance-organisationnelle-et-institutionnelle> (page consultée le 13 mars 2022)

<sup>27</sup> Firme de consultance en gestion

<sup>28</sup> <https://www.focusrh.com/tribunes/performance-collective-nouveaux-enjeux-nouvelles-approches-par-arnaud-trenvouez-27912.html> (page consultée le 13 mars 2022)

<sup>29</sup> <https://revuehemispheres.ch/les-avantages-de-l-evaluation-collective/> (page consultée le 13 mars 2022)

<sup>30</sup> Arnaud Trenvouez est docteur en sciences et techniques des activités sportives à l'université de Nantes

<sup>31</sup> <https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-individuelle> (page consultée le 20 mars 2022)

Nous avons pu constater à certaines périodes de notre cursus, que pour quelques individus, ne pas recevoir une évaluation chiffrée pouvait être perturbant ; l'individu est-il à ce point formaté qu'il ait besoin de données chiffrées pour connaître sa valeur, sa capacité de répondre aux objectifs fixés ? Nous l'avons évoqué, évaluer nécessite une comparaison entre ce qui est attendu et ce qui est rendu. A partir de cela, il est possible de comparer les individus entre eux et de les catégoriser, du très bon au très mauvais, nous pouvons donc comprendre que cette « *injonction contemporaine*<sup>32</sup> » puisse être source de critiques.

Modifier son appellation n'y changera rien, un entretien de fonctionnement ou un bilan de compétences, tant que leur forme n'aura pas changé, constituera l'attribution d'une valeur chiffrée à un individu. Catégoriser des individus revient à les trier, ce qui envisage une sélection pouvant aller de la promotion jusqu'à l'exclusion, cette constatation très cartésienne représente cependant la réalité de certaines entreprises. Il existe une multitude d'outils d'évaluation individuelle de la performance, le modèle le plus courant dans les institutions se présente sous la forme d'une grille<sup>33</sup> reprenant différents critères associés à des cotations et des appréciations.

Ceci n'est pas sans nous rappeler nos bulletins scolaires, la différence réside dans l'élaboration d'une autoévaluation préalable qui sera confrontée à l'évaluation réalisée par le supérieur hiérarchique.

La méthode de l'évaluation à 360 degrés<sup>34</sup> a retenu notre attention, elle se veut une « *analyse complète et précise du profil professionnel du collaborateur*<sup>35</sup> », elle fait intervenir tous les acteurs en lien avec le collaborateur évalué. Destinée dans un premier temps à l'évaluation des managers, elle peut être appliquée aux différents acteurs d'une entreprise. Cette évaluation implique tous les intervenants en lien avec la personne évaluée, cela va du client au supérieur hiérarchique en passant par les collègues ou même les fournisseurs. Ceux-ci deviennent évaluateurs de manière anonyme et apprécient à la fois le savoir-faire et le savoir-être du collaborateur. Cet outil utilise également une grille de même que des cotations et une autoévaluation est demandée au préalable. L'intérêt particulier de cette démarche est la confrontation entre la perception de soi de l'évalué et la perception que les autres ont de lui, ce qui permet selon nous à la fois de définir au mieux les axes de progrès mais aussi aux collaborateurs de mieux se connaître. Cet outil présente des inconvénients, puisqu'il nécessite la mobilisation de plusieurs intervenants qui devront consacrer un certain temps à la démarche dans le respect de certains critères. Chronophage et couteuse, nous pouvons comprendre que cette méthode soit peu, voire pas utilisée par nos institutions. Nous remarquons que si les outils proposés sont nombreux dans la littérature managériale, la manière de mener l'entretien d'évaluation de la performance est peu ou pas

---

<sup>32</sup> <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-37.htm>  
(page consultée le 20 mars 2022)

<sup>33</sup> Annexe I

<sup>34</sup> Annexe II

<sup>35</sup> <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/evaluation-360/> (page consultée le 21 mars 2022)

évoquée, le champ reste donc libre à toutes les possibilités d'expression, pour le meilleur ou pour le pire oserons-nous dire.

## 1.6. Conclusion

La subjectivité du concept de la performance n'est plus à démontrer, il existe autant de définitions de la performance qu'il existe d'individus. L'utilisation du pluriel a ici tout son intérêt, nous n'envisageons pas une mais des performances, non seulement par la subjectivité du terme mais également par la manière de la considérer et de l'appréhender. La performance concerne de nombreuses disciplines, pas seulement sportive mais économique, sociologique, politique, philosophique, etc. Elle ne représente pas seulement un dépassement de soi, un exploit ou un succès, mais peut tantôt être considérée comme un résultat tantôt comme un processus. Cependant, dans le domaine du travail, son approche reste majoritairement celle d'un résultat attendu.

La performance possède plusieurs dimensions selon les approches et les auteurs, mais la cohérence et la pertinence de la performance nous semble une association importante puisqu'elle permet de donner du sens à l'action.

Nous avons distingué la performance selon trois modes, le mode institutionnel, collectif et individuel. Cependant, notre intérêt de cadre de proximité s'attardera sur la performance collective qui loin de correspondre à la somme des performances individuelles, représente en tant que résultat, l'atteinte d'objectifs communs par un groupe d'individus et désigne en tant que processus la capacité de collaboration et d'interaction d'un groupe d'individus en vue d'atteindre des objectifs.

Comme dans une équipe sportive, la performance d'une équipe de travail ne se limite pas à des résultats qui dépendent de compétences individuelles, elle correspond à l'association des compétences de chacun des acteurs de l'équipe et à leur capacité de collaborer. N'est-il pas du rôle de l'infirmier en chef de favoriser la collaboration entre les membres de son équipe afin de créer de la performance ?

Dans notre société contemporaine, évaluer la performance d'une entreprise ou d'un individu va de soi contrairement à l'évaluation de la performance collective. Si l'évaluation d'une performance institutionnelle ou d'une performance individuelle propose des outils similaires et s'oriente vers le résultat, l'évaluation de la performance collective est peu voire pas réalisée dans les entreprises et si elle l'est, elle s'oriente également vers le résultat et non le processus. Pourtant, la capacité de collaborer et d'interagir nous semble découler d'un processus, celui d'apprendre à vivre ensemble, d'apprendre à s'accepter et d'apprendre à se respecter.

C'est ici que le cadre de proximité mettra en évidence sa propre performance, par sa capacité de mobiliser les compétences de chacun et son aptitude à créer de la collaboration et de l'interaction.

L'utilisation d'objectifs aussi S.M.A.R.T soient-ils, d'indicateurs, de tableaux de bord, indispensables à la fonction de responsable d'équipe, ne nous feraient-ils pas oublier l'humain de nos ressources ? Notre fonction se limite-t-elle à la gestion des ressources humaines dont nous disposons, que nous déployons selon les conjonctures et les objectifs à atteindre ? Le questionnement apparu dans cette conclusion nous invite à présent à une réflexion sur notre fonction de cadre de proximité et ses implications.

## CHAPITRE 2 : L'ENCADREMENT

Qu'est-ce qui nous amène à cette fonction qui rappelons-le, appartient à la section des métiers impossibles : gouverner, éduquer, soigner ? L'ambition, le défi, les horaires de travail<sup>36</sup>, la promotion sociale, ou bien d'autres choses encore, difficile de répondre à cette question même après réflexion. Probablement une association de plusieurs facteurs. Le cadre est celui qui met le cadre, qui encadre nous semble-t-il ? Pourtant l'heure est au management. Qu'a-t-il de plus ce manager ?

Qu'est-il arrivé à l'infirmier en chef appelé à présent cadre de proximité ? Son costume serait-il devenu trop grand, trop terne ou alors trop étroit ? Cette fonction en évolution constante est régie par la législation qui décrit la mission et les responsabilités de l'infirmier en chef. L'arrêté Royal du treize juillet 2006 trace notre périmètre et ses limites. Encadrer ou manager, où se trouve la différence, si elle existe ? Tout cela n'est-il pas question de morale ou alors d'éthique ?

### 2.1. Le cadre de proximité selon la législation

Reprenons un instant notre Arrêté royal du treize juillet 2006<sup>37</sup>, le socle de notre fonction, celui qui détermine nos missions, nos obligations et nos responsabilités mais qui fixe également les limites de notre zone d'influence. Nous ne reprendrons pas ici chaque article et leurs alinéas, nous vous proposons une extraction des données qui nous paraissent importantes afin de nous permettre d'établir ce que nous appellerons, la carte d'identité du cadre de proximité toujours nommé dans la législation « *l'infirmier en chef* ». Dès les premières lignes de lecture, il est clairement défini que l'infirmier en chef n'est pas un électron libre. Le cadre est posé, l'infirmier en chef dépend hiérarchiquement, directement de l'infirmier-chef de service ou du chef du département infirmier, selon l'organigramme du département infirmier. Il collabore au développement de la politique infirmière et l'applique ; il veille à ce que l'activité infirmière de son équipe soit en phase avec la vision stratégique à la fois du département infirmier et à la fois de l'institution. Il apparaît qu'il est indispensable à l'infirmier en chef de refléter la vision de l'institution dans laquelle il est intégré au risque d'être politiquement discordant. Son discours se doit de correspondre aux attentes de sa hiérarchie et de l'institution qui l'emploie, de plus, le cadre de proximité reste un acteur lié à son employeur par un contrat de travail. Cependant, il représente également le lien entre la hiérarchie et l'équipe de soins dont il a la responsabilité. Les missions de l'infirmier en chef présentent une dimension politique, fondée sur la loi mais aussi nous semble-t-il sur la morale ; le terme responsable ou responsabilité se présente à plusieurs reprises dans la législation, nous devons donc répondre de nos actes.

---

<sup>36</sup> Les horaires de travail sont un leurre !

<sup>37</sup> <https://wallex.wallonie.be> (page régulièrement consultée)

Nos responsabilités sont explicitées et peuvent se résumer à plusieurs actions telles que opérationnaliser, diriger, élaborer, accompagner, adapter, gérer ou encore évaluer. Ces termes nous indiquent que notre fonction nécessite des compétences d'organisation et de gestion, de capacité d'adaptation que nous pourrions inscrire dans le registre du savoir-faire.

De plus, la législation mentionne des aspects que nous pourrions inscrire dans le registre du savoir-être, tels que la collaboration, l'accompagnement, la communication, le coaching, le soutien, la concertation. Nous retrouvons également les notions d'efficacité et d'efficience abordées dans le chapitre concernant les performances. L'utilisation du verbe veiller est intéressante, il s'agit de « *s'occuper de*<sup>38</sup> », « *rester constamment en éveil pour intervenir en cas de besoin*<sup>39</sup> », ceci nous paraît faire référence à l'encadrement ou à la représentation que nous nous faisons de l'encadrement. Dans l'article sept de l'arrêté royal, une proposition attire notre attention, elle précise que l'infirmier en chef est chargé de « *gérer les membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective*<sup>40</sup> ». Cette notion de collaboration avait déjà été évoquée dans le chapitre précédent, mais qu'est-ce qu'une ambiance de travail favorable, que cela sous-entend-il ? Cette question pourra être abordée dans notre prochain chapitre. La fonction d'infirmier en chef nous semble centrée sur l'encadrement, pourtant nous pouvons également y percevoir des notions de management. Soulignons que si le terme encadrer apparaît dans la législation, le terme manager n'y apparaît pas.

## 2.2. L'encadrement

Le mot encadrement est un dérivé du verbe encadrer et peut être défini de plusieurs manières, tantôt par l'« *action d'entourer d'un cadre*<sup>41</sup> » tantôt par l'« *action d'encadrer un groupe, ensemble des personnes qui ont la responsabilité d'un groupe*<sup>42</sup> » mais aussi par l'« *ensemble des personnes qui assure un rôle de direction et de formation du personnel*<sup>43</sup> ». Les trois définitions présentent chacune leur intérêt. La première qui semble se référer à une ornementation reste cependant intéressante, le rôle du cadre est d'entourer<sup>44</sup>, c'est-à-dire accompagner, se tenir autour, réunir autour de soi, soutenir, aider ; et si les suivantes envisagent toutes deux l'encadrement dans un rôle de direction, l'une par le terme responsabilité y ajoute une dimension morale, l'autre y implique un rôle de formation. Ainsi l'encadrement représente l'action de diriger, d'entourer, de former, tout en impliquant une notion de responsabilité. Le cadre envisagé, de quel cadre parlons-nous ? Non, pas celui qui décore !

---

<sup>38</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/veiller> (page consultée le 22 avril 2023)

<sup>39</sup> <https://www.cnrtl.fr/etymologie/veiller> (page consultée le 22 avril 2023)

<sup>40</sup> Ibidem point 36

<sup>41</sup> <https://www.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=encadrement> (page consultée le 24 octobre 2022)

<sup>42</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/encadrement/29066> (page consultée le 24 octobre 2022)

<sup>43</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/encadrement> (page consultée le 24 octobre 2022)

<sup>44</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/entourer> (page consultée le 24 octobre 2022)

Le mot cadre provient de l'italien *quadro* qui signifie carré et se définit de manière globale par une limite.<sup>45</sup> Le cadre est donc celui qui délimite et par extension qui fixe les règles ou du moins les fait respecter.

Et si le cadre représente une personne, il exprime aussi un statut social, l'infirmier en chef ne s'est-il pas transformé selon l'appellation en cadre de proximité ? Cependant, ce qui nous intéresse ici est de déterminer ce que représente l'encadrement dans le milieu du travail. Encadrer une équipe, c'est lui donner un cadre et des limites, c'est la conduire et la mobiliser en vue d'atteindre des objectifs communs. Il s'agit de donner du sens à l'action, de favoriser l'adhésion au projet et de mobiliser les individus qui composent cette équipe. Nous l'avons abordé précédemment l'Arrêté royal du treize juillet 2006 précise que l'infirmier en chef est responsable de plusieurs missions qui font référence à la notion d'encadrement.

### 2.3. Encadrement ou management ?

Aujourd'hui, force est de constater que les institutions de soins orientent leurs recherches de responsable d'équipe de soins vers des profils de managers, il n'est plus question d'infirmier en chef ou de cadre de proximité mais de manager d'équipe de soins<sup>46</sup>. Cette constatation nous invite à penser qu'il n'existe pas de différences entre ces notions, pourtant le doute persiste. Distinguer le management de l'encadrement représente un exercice compliqué, tant ces termes s'emblent se confondre dans la littérature managériale comme dans les différentes formations qui nous sont proposées dans le contexte de notre fonction de cadre de proximité. Selon le dictionnaire Larousse, le mot management provient de l'anglais *to manage* qui signifie diriger et se définit par : l' « *ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ; ensemble des dirigeants d'une entreprise*<sup>47</sup> ».

Dans cette définition, le management peut tantôt représenter un ensemble de techniques, tantôt un ensemble de personnes. Selon d'autres sources, le terme management prendrait ses origines ailleurs, plus précisément du latin *manus* qui signifie main, transformé en italien en *mano* à l'origine de *maneggiare* qui se traduit par manier et entraîner un cheval. En vieux français, *managiarre* devient *mesnager* qui évolue en *ménage* et prend le sens d' « *employer avec économie* », ou encore d' « *employer avec mesure de manière à l'utiliser au mieux*<sup>48</sup> ». Cette dernière proposition peut sembler présenter un paradoxe, pouvons-nous diriger avec ménagement ? Sommes-nous en capacité

---

<sup>45</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cadre/12054> (page consultée le 18 mars 2022)

<sup>46</sup> Annexe III

<sup>47</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022> (page consultée le 13 novembre 2022)

<sup>48</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/50421> (page consultée le 13 novembre 2022)



de ménager nos ressources ? La désertion de la profession d'infirmière, l'épuisement professionnel, le changement de mentalité des jeunes professionnels créent un climat difficile sur le terrain.

Le manque de personnel dans les équipes de soins nécessite une adaptation de l'organisation et une optimisation des ressources humaines. Il s'agit d'assurer la continuité et la qualité des soins avec une réduction du nombre de professionnels disponibles.

Ajoutons à cela que la législation belge ne nous est pas favorable en ce qui concerne la dotation de personnel soignant nécessaire au fonctionnement d'une unité de soins, aucun ménagement dans tout ceci nous semble-t-il, sans même évoquer le risque sécuritaire encouru par les patients.

Cependant, si cette proposition correspond à pratiquer avec efficacité, nous sommes face à une compétence recherchée par toute entreprise qui se veut pérenne. Il s'agit d'obtenir le résultat, selon les critères de qualité requis en optimisant les ressources. Cependant la première proposition, « *employer avec économie* », peut se traduire par employer avec parcimonie ou encore employer avec mesure, c'est-à-dire « *prendre soins de* » ou encore « *éviter de fatiguer*<sup>49</sup> », l'opposé de l'optimalisation pourrions-nous dire, difficile dès lors de se positionner.

Le concept de management apparaît dès la fin du XVIIIe siècle en réponse à des besoins de productivité et d'efficacité des entreprises<sup>50</sup>. La théorie de Fayol est considérée comme fondatrice du management, elle se développe aux Etats-Unis dès 1916, puis après la seconde guerre mondiale en France. Cette théorie assimile le management à une fonction de direction et de commandement, pas de place aux considérations des travailleurs. Il faut attendre les théories de Mayo et la théorie des besoins de Maslow<sup>51</sup> pour évoquer les aspirations des travailleurs. La notion de management très largement développée dans la littérature gestionnaire est souvent assimilée à la notion d'encadrement, cependant un article<sup>52</sup> de R. H. Cohen a attiré notre attention et nous a invité à la réflexion.

En effet, il y distingue les deux termes à plusieurs reprises notamment dans cette phrase « ... *cela concerne une majorité de cadres, notamment ceux qui sont des managers.* », il ne veut pas dire que les cadres ne sont pas des managers mais qu'ils sont ou plutôt devraient être plus que cela. Une autre source<sup>53</sup> semble encourager cette proposition et précise que « *la différence est dans le dialogue* ». R.H. Cohen va dans ce sens, « *Comme son nom l'indique, le manager est en fin de compte un gestionnaire de ressources. Cette perspective laisse évidemment peu de place à l'humain...* ». Certains auteurs différencient donc le management de l'encadrement tout en restant assez vague. Cependant, si nous reprenons la définition du mot encadrement par comparaison avec celle du

---

<sup>49</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/n%C3%A9nager> (page consultée le 16 avril 2023)

<sup>50</sup> <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-6.htm> (page consultée le 18 mars 2022)

<sup>51</sup> Annexe IV

<sup>52</sup> <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-1-page-90.htm> (page consultée le 20 janvier 2022)

<sup>53</sup> <https://dictionary.tn/quel-est-le-role-dun-encadrant/> (page consultée le 18 mars 2022)

management, une distinction apparaît. L'encadrement, dirige, entoure, accompagne, réunit alors que le management même s'il dirige également, emploie et utilise les ressources.

Si l'un entoure et accompagne, l'autre emploie et utilise. L'un nous semble se trouver à côté de, l'autre au-dessus de. Une autre source managériale sème le trouble en distinguant les concepts de management et d'encadrement par la capacité de dialoguer mais aussi en précisant que nous ne pouvons confondre encadrer et diriger : « *trop de managers confondent encadrer et diriger, la nuance est importante. La différence c'est le dialogue. Ne jamais perdre le dialogue avec ses collaborateurs pour les mener vers la performance et la réussite*<sup>54</sup> ». Pourtant nous l'avons mis en évidence précédemment, les deux définitions précisent que encadrement et management dirigent. Que signifie diriger ? Pour définir l'action de diriger<sup>55</sup>, l'accent est tantôt mis sur l'idée de mouvement « *guider un être ou une chose dans une certaine direction* » tantôt sur une responsabilité, « *assumer les responsabilités d'une direction, d'un pouvoir, d'un commandement*. Cette définition, envisage d'une part un accompagnement, d'autre part de prendre ses responsabilités. Si une nuance existe entre diriger et encadrer, la définition du mot diriger ne nous permet pas de la percevoir.

Nos recherches nous laissent penser que le management représente une manière de diriger, de gérer une organisation pour assurer la productivité et la pérennité d'une entreprise tandis que l'encadrement représente une ou des personnes qui entourent et orientent des individus pour atteindre un objectif en vue d'obtenir une performance.

La nuance semble tenue. Pourtant, selon ce paradigme, le management est axé sur un résultat à délivrer à l'entreprise et l'encadrement sur un processus qui permet l'obtention d'une performance.

La performance qui dans le secteur des soins de santé représente la délivrance d'un service à un patient. Nous ajouterons que le management est, au moment de son développement, destiné aux gestionnaires d'entreprises pour qu'ils puissent s'adapter aux besoins de productivité et à l'évolution de nos sociétés ; aujourd'hui, le management est enseigné à tout individu responsable d'une équipe quelle que soit sa dimension ou son secteur. Ainsi les techniciennes de surface dans une institution hospitalière sont sous la responsabilité d'une brigadière, qui elle-même est sous la responsabilité d'un(e) directeur(trice) ; La brigadière comme le directeur reçoivent une formation en management pour assurer l'encadrement de leurs équipes. Compte tenu de nos lectures et de notre réflexion nous envisageons à présent le management et ses méthodes au service de l'entreprise et l'encadrement au service d'une équipe, d'un groupe d'individu. L'association des termes « *cadre* » et « *proximité* » reflète cette possibilité, le cadre de proximité n'est-il pas la liaison entre la hiérarchie et l'équipe dont il a la responsabilité ? Nous pourrions donc considérer la proposition suivante : le cadre de proximité utilise des méthodes de management destinées aux dirigeants pour assurer sa fonction d'encadrement.

---

<sup>54</sup> <https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/qu-est-ce-qu-un-bon-manager> (page consultée le 20 mars 2022)

<sup>55</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/diriger> (page consultée le 10 avril 2023)

Dans l'utilisation des méthodes de management, de la boîte à outils du manager, ce qui nous intéresse particulièrement, c'est la manière dont ces méthodes et ces outils seront utilisés.

Lorsque nous envisageons la manière, nous ne faisons pas référence aux différents styles de management mais bien à la démarche employée, l'approche utilisée. Comment répondre aux exigences institutionnelles, tout en restant garant déontologiquement de pratiques professionnelles conformes aux droits humains, des membres de l'équipe de soins dont nous avons la responsabilité ? Le terme responsabilité, nous l'avons exprimé précédemment entend un sens moral, le terme déontologie<sup>56</sup> un ensemble de règles et de devoirs qui régissent une profession. L'association des mots « morale », « règles » et « devoir » nous invite à envisager l'éthique de et par notre fonction.

#### 2.4. L'éthique

Tout au long de notre cursus d'infirmier mais aussi de cadre de proximité, il a été question d'éthique. L'éthique abordée dans ces différentes formations était toujours centrée sur le patient, ses besoins, le respect de ses choix et de ses droits. Pourtant l'exercice de notre nouvelle fonction nous encourage à envisager l'éthique non seulement dans la supervision de la pratique des soins mais également dans l'exercice d'encadrement des équipes dont nous avons la responsabilité. Nous l'avons évoqué, les missions de l'infirmier en chef présentent une dimension politique. Il s'agit de faire preuve d'éthique dans l'exercice du pouvoir mais aussi dans la réalisation des missions confiées par la hiérarchie, de concilier nos valeurs personnelles avec les attentes, parfois opposées, liées à notre fonction tout en préservant notre cohérence personnelle.

Mais qu'est-ce que faire preuve d'éthique dans l'exercice de la fonction de cadre de proximité ?

Tout d'abord, il est important de ne pas confondre la morale et l'éthique, même si étymologiquement, leur sens est identique. La morale selon nous renvoie à un « ensemble des règles de conduite considérées comme bonnes<sup>57</sup> », elle fait référence à une norme, à une approche conservatrice. Nous ajouterons que la morale s'appuie sur des valeurs et des principes dits moraux que nous considérons comme fondamentaux.

L'éthique est une discipline philosophique, une réflexion sur un sujet, elle envisage une ouverture d'esprit. Dans la littérature philosophique, nous retrouvons trois grands courants éthiques :

l'éthique des vertus, l'éthique déontologique et l'éthique utilitariste.<sup>58</sup>

Notre conception occidentale de l'éthique est fortement influencée par le christianisme, lui-même inspiré de la pensée d'Aristote qui considère que « tout être humain est enclin à rechercher le

---

<sup>56</sup> <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/deontologie> (page consultée le 10 avril 2023)

<sup>57</sup> <https://dictionnaire.lerobert.com/morale> (page consultée le 10 avril 2023)

<sup>58</sup> <https://www.enseignerlethique.be/content/philosophie-morale> (page consultée le 30 avril 2023)

*bonheur* ». La vertu chez Aristote représente une volonté de bien agir qui s'inscrit dans une habitude, avoir de bonne intention permet d'agir de la bonne manière.

Pour ce courant, se comporter de façon éthique signifie faire le bien autour de soi et pour les autres. Ici, naissent nos théories en vogue du bonheur au travail ainsi que le règne de la satisfaction du client<sup>59</sup>.

L'éthique déontologique à laquelle nous pouvons associer Kant, n'est pas fondée sur le bonheur mais sur la réalisation de ce qui est juste, c'est l'éthique des devoirs, de la raison. Peu importe les conséquences l'essentiel est de respecter ses principes moraux.

L'éthique utilitariste ou l'éthique des conséquences est un courant anglo-saxon qui apparaît au XVIII<sup>e</sup> siècle, emmené par J. Bentham qui prétend qu'il faut faire ce qui est le plus utile, ce qui donne le plus de plaisir au plus grand nombre quitte à sacrifier celui d'un individu en particulier. Cette pensée égalitariste est à l'origine du libéralisme politique et économique moderne, elle s'attarde sur les conséquences des actions.

Weber distingue l'éthique de la conviction et l'éthique de la responsabilité. La première vise à rester en cohérence avec une conviction quel que soit le contexte, elle est individuelle et introvertie, elle est indifférente aux conséquences sur autrui. La seconde, comme nous l'avons déjà évoquée, focalise son attention sur les conséquences de l'action sur les autres, elle encourage le compromis et nécessite de l'authenticité.<sup>60</sup> En ce qui concerne notre fonction, nous envisagerons l'éthique de la responsabilité. En effet le cadre de proximité, nous l'avons mis en évidence est *le* responsable de son équipe, il s'inscrit dans une dimension politique par l'exercice du pouvoir au sein de cette équipe. Nous ne pouvons négliger les conséquences sur le collectif de nos actions, de nos décisions, de notre positionnement. De plus ne l'oublions pas, l'infirmier en chef est issu du milieu des soins, il porte en lui ses valeurs, le souci des autres. Notre fonction nous fait passer du prendre soin des patients à prendre soin des individus qui composent notre équipe. L'Arrêté Royal qui concerne notre fonction ne l'envisage-t-il pas en utilisant les termes *veiller, accompagner, responsable* ou encore *soutien* en ce qui concerne l'encadrement de notre équipe ?

Nos ressources sont humaines centrées sur l'humain, elles produisent du soin. La demande de faire toujours plus avec moins de moyens humains engendre l'épuisement professionnel des soignants et la perte de sens donné au travail du soin, nous ne pouvons l'ignorer. Cet aspect peut rendre difficile la conjugaison des exigences de performances institutionnelles avec nos considérations humanistes. Cette dualité fait partie intégrante de la fonction de cadre de proximité qui constitue le lien entre les soignants et la hiérarchie institutionnelle ; notre positionnement sera à la fois axé sur le management

---

<sup>59</sup> <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/05/30002-ethique-ny-a-t-il-que-lintention-qui-compte> (page consultée le 30 avril 2023)

<sup>60</sup> <https://www.erudit.org/fr/revues/ltp/1996-v52-n2-ltp2155/401006ar.pdf> (page consultée le 30 avril 2023)

orienté vers les attentes de l'institution, à la fois axé sur l'encadrement orienté vers les attentes de nos équipes. Nous sommes bien face à un métier impossible !

A cela s'ajoute, les théories tendances du bonheur au travail, inspirées de la théorie des vertus, cette idée de vouloir faire le bien autour de soi et pour les autres. Le rôle du cadre est-il de veiller au bonheur des membres de son équipe ? La législation ne mentionne pas cet aspect. Il est tout au plus question *d'ambiance de travail favorable* dans un but précis, celui de la collaboration effective des membres de l'équipe de soins. Pas question d'individualisme, la collaboration indique une action, une réalisation collective. La responsabilité selon nous invoque l'intérêt porté sur les conséquences de nos actions sur les autres.

## 2.5. Conclusion

Au terme de ce chapitre, par exploration de l'arrêté royal relatif à notre fonction, nous avons pu mettre en évidence les missions et responsabilités du cadre de proximité. L'infirmier en chef n'est pas un électron libre, il dépend hiérarchiquement directement d'un infirmier chef de service ou du chef du département infirmier. Il a pour mission de développer la politique du département infirmier auprès de son équipe et veille à ce que l'activité infirmière soit en phase avec la stratégie institutionnelle. Il représente l'institution au sein de son équipe mais représente aussi son équipe auprès de la hiérarchie, il se trouve à l'intersection de deux mondes aux aspirations différentes. Les missions de l'infirmier en chef présente une dimension politique fondée sur la législation mais également sur la morale, l'utilisation fréquente du terme responsable ou responsabilité dans l'arrêté royal semble appuyer cette hypothèse. Si notre fonction nécessite des compétences de gestion et d'organisation, elle demande aussi des compétences centrées sur l'humain puisque la collaboration, la communication, la concertation nécessite écoute et empathie. Les éléments dégagés de la législation nous ont ensuite amenés à nous questionner sur la notion d'encadrement qui nous paraît correspondre au descriptif de notre fonction. Par définition, l'encadrement entoure, soutien, réunit autour de soi, ce qui nous semble différent de la notion de management qui paraît s'imposer actuellement dans le développement de nos compétences.

La distinction entre l'encadrement et le management est tenue, pourtant par exploration de leurs définitions et par comparaison de ces deux termes, nous sommes arrivés à la conclusion que si l'encadrement entoure, accompagne et réunit, le management emploie et utilise les ressources. Si l'un se trouve à côté de, l'autre se tient au-dessus de. Notre objectif n'est pas de démontrer que l'un est plus important que l'autre mais plutôt que l'un ne va pas sans l'autre. Selon nous, le management est axé sur un résultat à délivrer à l'entreprise et l'encadrement est axé sur le processus qui permet l'obtention d'une performance qui dans une institution hospitalière, représente un soin délivré à un patient. Nous avançons que le cadre de proximité utilise des méthodes de management destinées

historiquement aux dirigeants pour assurer sa fonction d'encadrement. Dans l'utilisation des méthodes de management, de la boîte à outils du manager, ce qui nous intéresse particulièrement, c'est la manière dont ces méthodes et ces outils sont utilisés. Cette évocation ainsi que la répétition du terme de responsabilité dans la législation nous a invité à aborder l'éthique de et dans notre fonction. L'éthique ne doit pas être confondue avec la morale qui s'appuie sur des valeurs et des principes dits moraux que nous considérons comme fondamentaux. L'éthique est une discipline philosophique, un questionnement, une ouverture d'esprit. Passer en revue les trois grands courants éthiques nous a permis de mettre en évidence l'éthique des vertus qui correspond à faire le bien autour de soi et qui, à notre époque, donne naissance aux théories tendances du bonheur au travail. Cependant, nous nous sommes attardés sur l'éthique des conséquences qui pour Weber correspond à l'éthique de la responsabilité. Elle focalise son attention sur les conséquences de l'action sur les autres, encourage le compromis et nécessite de l'authenticité. En effet, le cadre de proximité est responsable de son équipe, il s'inscrit dans une dimension politique par l'exercice du pouvoir au sein de celle-ci. Nous ne pouvons ignorer les conséquences de nos actions, de nos décisions sur les autres. Nos ressources sont humaines centrées sur l'humain, pourtant nous ne pouvons dédaigner les exigences de notre institution. Cette dualité représente l'essence même de notre fonction, nous sommes le lien entre les soignants et la hiérarchie institutionnelle. De plus, rappelons-le à nouveau, nous sommes issus du milieu des soins, nous portons ses valeurs, le souci des autres. Se soucier des autres équivaut-il à faire le bien autour de soi pour les autres, éthique sur laquelle s'appuie les théories tendances du bonheur au travail ? Ne confondons-nous pas bonheur et bien-être au travail ?

## CHAPITRE 3 : LE BONHEUR AU TRAVAIL

Pouvons-nous être heureux au travail ? Voici une question qui nous paraît paradoxale, pourtant le bonheur au travail semble représenter une injonction de notre société actuelle. Le rôle de l'entreprise est-il de rendre les gens heureux ? « *Les gens heureux produisent plus et mieux* <sup>61</sup> », les théories du bonheur au travail encouragent ainsi nos institutions à déployer de multiples artifices afin de revêtir un aspect agréable. Au regard de la législation, rien n'y paraît, il est tout au plus question de bien-être. Et qu'est-ce que le bien-être au travail ? Cette notion fait partie intégrante de la politique de toutes les grandes entreprises contemporaines comme de nos institutions hospitalières.

Le bien-être est un sujet à la mode, la recherche du bonheur un sujet philosophique intarissable.

Selon J. De Funès, « *on ne s'est jamais autant occupé du bien-être et pourtant il n'y jamais eu autant de mal être en entreprise* <sup>62</sup> ». Aujourd'hui, il s'agit de se détendre, de se déconnecter ou mieux encore, de lâcher prise. Certaines institutions affichent à leur programme de formation des modules de méditation en pleine conscience ou de sophrologie voire offrent des séances de massages relaxants. Pourtant, nous l'avons établi dans notre précédent chapitre, notre fonction n'envisage ni le bien-être ni le bonheur mais évoque une gestion d'équipe qui crée « *une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective* ». De plus, pouvons-nous éprouver du bien-être voire être heureux ou éprouver du plaisir à la réalisation d'une tâche en lien avec le travail ?

### 3.1. Le bien-être au travail selon la législation

La législation belge concernant la protection au travail n'a cessé d'évoluer depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle. D'abord centrée sur l'intégrité physique des travailleurs, elle intègre et développe depuis plusieurs années la notion de charge psychosociale, faisant écho, aux progrès technologiques diminuant les contraintes physiques et à notre monde moderne favorisant l'impact psychologique.

La pression exercée par les acteurs sociaux ces dernières années, n'y est probablement pas étrangère. La notion de bien-être au travail est régie par la législation, <sup>63</sup> « la loi bien-être » du 4 août 1996 crée un cadre sur la base duquel des arrêtés d'exécution ont été pris et dont la plupart sont rassemblés dans le code du bien-être au travail. Le code représente un plus par rapport au Règlement Général pour la protection au Travail (RGPT) puisqu'il prescrit des objectifs alors que le RGPT comprenait essentiellement des prescriptions.

<sup>61</sup> Tremblay J-L., « *La performance par le plaisir* », Montréal, Les Ed. Transcontinentales, 2010, p.15

<sup>62</sup> Ribot J-C., Alet C., « *Le business du bonheur* », documentaire critique diffusé sur ARTE

<sup>63</sup> <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/definitions>  
(page consultée le 08 février 2022)

Soulignons que la législation vise non seulement les personnes travaillant sous contrat mais également les personnes dites assimilées telles que les stagiaires ou encore les personnes en contrat d'apprentissage. Le SPF emploi désigne le bien-être au travail comme « *l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail et l'embellissement des lieux de travail* ». La législation<sup>64</sup> précise que les employeurs sont tenus de mettre en œuvre des moyens de prévention des risques, des moyens collectifs et individuels de protection ainsi que des moyens de formation et d'information des travailleurs ; elle ajoute que l'employeur est dans l'obligation de faire appel à un service de prévention et protection au travail, qu'il soit interne ou externe, pour déterminer les risques pour les travailleurs. Ajoutons, que tout organisme composé de plus de cinquante travailleurs doit installer au travers d'élections sociales un Comité de Prévention et de Protection des Travailleurs<sup>65</sup> (C.P.P.T). Cet organe paritaire composé de représentants des travailleurs et de l'employeur a pour mission d' « *émettre des avis et de formuler des propositions sur la politique du bien-être au travail, sur le plan global de prévention (PGP) et le plan annuel d'action (PAA) établis par l'employeur, leurs modifications, leur exécution et leurs résultats*<sup>66</sup> ». Attardons-nous sur les six domaines d'application mis en évidence dans la définition de la législation : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail et l'embellissement des lieux de travail et l'environnement.

### 3.1.1. La sécurité au travail

La sécurité au travail représente « *la discipline qui a pour objet de prévenir les accidents du travail* », la législation précise que les employeurs sont tenus de veiller à la sécurité et à la santé des travailleurs. Il s'agit ici de déterminer les risques d'accidents ou de maladies professionnelles en lien avec les installations techniques et les travailleurs afin d'apporter les adaptations nécessaires aux conditions ou aux équipements de travail. Ce domaine est extrêmement vaste et dépend de chaque discipline, les mesures de sécurité au travail dans une biscuiterie ne seront pas identiques aux mesures développées dans une entreprise en bâtiment et encore moins dans une institution hospitalière.

En milieu hospitalier, nous pouvons prendre l'exemple de l'utilisation des cathéters sécurisés associée au port de gants pour la pose d'une voie veineuse périphérique, qui limitent le nombre d'accidents d'exposition au sang (AES).

---

<sup>64</sup> [https://www.belgium.be/fr/emploi/sante\\_et\\_bien-etre/bien-etre\\_au\\_travail](https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail) (page consultée le 08 février 2022)

<sup>65</sup> <https://emploi.belgique.be> (page consultée le 22 février 2023)

<sup>66</sup> <https://abbet.be/Fiche-3-4-Le-CPPT-Comite-pour-la> (page consultée le 08 février 2022)



Les AES restent une pierre d'achoppement pour les conseillers en préventions dans les institutions de soins et font d'ailleurs, de manière récurrente, l'objet de campagnes de sensibilisation et d'information en milieu hospitalier.

La sécurité au travail nous semble représenter un ensemble de mesures visant essentiellement à la santé physique des acteurs de terrain. Il s'agit ici de s'assurer que le personnel reste capable d'effectuer la tâche qui lui est assignée en évitant à la fois des accidents sur le lieu de travail qui seraient imputables à l'entreprise mais aussi en se préservant des maladies de longues durées. Le rôle de l'infirmier en chef dans cette perspective sera de sensibiliser les soignants aux risques encourus, de diffuser les procédures régissant ces risques et de s'assurer de l'utilisation du matériel de prévention et de protection par le personnel soignant.

### 3.1.2. La protection de la santé du travailleur

La protection de la santé du travailleur implique la surveillance<sup>67</sup> de l'état de santé de tous les travailleurs d'une entreprise par la médecine du travail. Cette surveillance consiste essentiellement en des examens médicaux de prévention qui sont réalisés par un médecin du travail qui détermine l'aptitude ou l'inaptitude au travail par rapport à un poste donné ; il peut en outre proposer une demande d'adaptation par rapport à la tâche exécutée ou le poste occupé. Selon le poste de travail, le médecin du travail déterminera la fréquence de ces contrôles. Il est à préciser que certains postes comprennent plus de risques que d'autres notamment les postes liés à la sécurité, à la vigilance et les activités à risques définis, comme par exemple, l'exposition à des agents chimiques, physiques ou biologiques mais aussi des postes qui exposent le travailleur à des contraintes pouvant provoquer une charge physique ou mentale importantes ou encore une exposition élevée à des risques psychosociaux au travail. Le médecin du travail s'assure également du dépistage et du suivi des maladies professionnelles, à noter qu'il existe une liste<sup>68</sup> précise des maladies professionnelles reconnues en Belgique, le SARS-coV-2<sup>69</sup> y a d'ailleurs été ajouté en mars 2020. Précisons que la loi interdit de fumer au travail et que l'employeur est tenu de faire respecter la législation, cependant l'installation de fumoir est possible sous certaines conditions ; concernant la consommation de boissons alcoolisées ou de drogues sur le lieu de travail, la législation ne prévoit pas d'interdiction mais demande à l'employeur de développer une politique de prévention face aux problèmes liés à la consommation d'alcool ou de drogues. Il est interpellant de constater que le législateur interdise le tabac mais se contente d'une politique de prévention concernant l'alcool et la drogue. Si les méfaits du tabagisme actif et passif sont reconnus depuis longtemps les risques liés à la consommation d'alcool ou encore de drogues sur le lieu de travail ne peuvent être négligés.

---

<sup>67</sup> <https://www.beswic.be/fr/themes/sante-du-travailleur> (page consultée le 13 mars 2022)

<sup>68</sup> <https://www.fedris.be/fr/professionnel/listes-des-maladies> (page consultée le 13 mars 2022)

<sup>69</sup> Autrement dit le Covid

Ces deux substances modifient l'état de conscience et les perceptions à des degrés divers selon les quantités ingérées, l'individu peut représenter un danger pour lui-même, mais aussi pour les autres dans l'exercice de son activité professionnelle. Sans compter que sur le long terme, elles peuvent provoquer de graves problèmes de santé. Cependant, les politiques des entreprises sur le sujet restent variables<sup>70</sup>, rares sont celles qui expriment une tolérance zéro face à la drogue et encore moins à l'alcool qui reste socialement accepté et en vente libre.

### 3.1.3. Les aspects psychosociaux du travail

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale définit les risques psychosociaux comme « *la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent 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*<sup>71</sup>. ». Ces dommages psychiques peuvent prendre différentes formes comme des angoisses, de la dépression jusqu'aux envies suicidaires ou s'exprimer somatiquement par des troubles du sommeil, de l'hypertension ou encore des troubles gastro intestinaux. Ces risques peuvent impacter négativement l'ensemble de l'entreprise au travers de l'absentéisme, une diminution de la qualité de travail ou de la productivité mais aussi des coûts supplémentaires engendrés par des accidents de travail. La violence au travail, le harcèlement moral ou sexuel au travail, le stress ainsi que le burn-out sont considérés comme des formes d'expression des risques psychosociaux et sont largement explicités et définis par la législation. Nous constatons que le règlement de travail de nos institutions hospitalières comporte un chapitre concernant les risques psychosociaux qui aborde les notions de violence au travail, de harcèlement moral ou sexuel mais aussi celle de burn-out. Des personnes de confiance à qui il est possible de s'adresser en cas de nécessité sont renseignées. Cependant, si ces notions sont abordées par nos institutions, elles nous paraissent peu explicitées et nécessitent d'être développées.

#### 3.1.3.1. La violence au travail

La violence au travail est définie par « *toute situation de fait où un travailleur est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution de son travail*<sup>72</sup> ». La notion de menace apparaît suffisante pour évoquer la violence au travail, le passage à l'acte n'est donc pas nécessaire. Cependant, comment prouver la situation de fait ? Si la violence physique nous paraît aisée à démontrer, la violence psychique nous semble plus difficile à présenter. De plus, la violence

---

<sup>70</sup> <https://emploi.belgique.be> (page consultée le 31 mars 2023)

<sup>71</sup> <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/definitions-et-champ-dapplication> (page consultée le 13 mars 2022)

<sup>72</sup> Ibidem point 70

au travail par sa définition qui utilise les termes persécuter, psychologiquement et physiquement, nous paraît englober les notions de harcèlement qu'il soit moral ou sexuel.

### 3.1.3.2. *Le harcèlement moral au travail*

Le harcèlement moral au travail représente « *les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant*<sup>73</sup> ». Cette définition complexe, aborde diverses notions et englobe à la fois des comportements, des gestes, des actes, des paroles, des écrits. Selon une étude menée en 2021 par IDEWE<sup>74</sup> auprès de 39.792 travailleurs belges, 6.4 % d'entre eux ont été victimes de harcèlement moral au cours des six derniers mois. Selon le rapport de IDEWE, Ce type de harcèlement se présente principalement sous la forme de « *réention d'informations* » ou « *de commérages* » mais aussi « *de remarques répétées sur une erreur* » ou « *de blagues qui occasionnent de mauvaises surprises* »<sup>75</sup>. Il est intéressant de constater que les hommes et les femmes présentent des différences de fréquence selon le type de harcèlement moral. Les hommes paraissent plus impactés que les femmes en ce qui concerne la rétention d'informations, les remarques répétées sur une erreur ainsi que les blagues de mauvais goût. Les autres formes de harcèlement moral étant tout aussi représentatives chez les hommes que chez les femmes. Cette différence semble s'expliquer par le type de travail effectué ainsi que le secteur d'activités concerné. Soulignons, que les comportements considérés comme harcelants moralement doivent impérativement présenter deux caractéristiques, ils doivent être abusifs et répétés.

### 3.1.3.3. *Le harcèlement sexuel au travail*

Le harcèlement sexuel au travail est défini par « *Toute forme de comportement verbal, non verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail* ». Il nous paraît évident que tous les genres soient considérés, ce qui nous interpelle ici, est la notion de « *sait ou devrait savoir* ». Jules Renard nous dirait : « *Nul n'est censé ignorer la loi* », mais ici, il n'est pas question de législation. Savoir se définit par « *l'ensemble des connaissances d'une personne ou d'une collectivité acquises par l'étude, l'apprentissage et/ou par l'expérience*<sup>76</sup> ».

<sup>73</sup> <https://www.emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/Violences%20et%20harc%C3%A8lement.pdf> (page consultée le 07 avril 2023)

<sup>74</sup> Service externe pour la prévention et la protection au travail

<sup>75</sup> <https://references.lesoir.be/article/6-4-percent-des-travailleurs-belges-souffrent-de-harcèlement-moral> (page consultée le 07 avril 2023)

<sup>76</sup> <https://cnrtl.fr/definition/savoir> (page consultée le 07 avril 2023)

Nous dirons qu'il s'agit des convenances, des usages à respecter, et qui fixe les règles de bienséance sinon la société dans laquelle nous vivons ? Le harcèlement sexuel au travail touche tous les genres et tous les âges. Selon SECUREX<sup>77</sup>, le harcèlement sexuel au travail, tous secteurs confondus, a présenté une hausse de 28 % entre 2011 et 2019. Nous pouvons y voir deux aspects, d'une part l'importance que représente le harcèlement sexuel, d'autre part une évolution de notre société occidentale, levant les tabous, libérant les victimes de la loi du silence exercée dans le milieu du travail. Le mouvement *MeToo* n'y est probablement pas étranger.

#### 3.1.3.4. *Le burn-out*

Le Conseil supérieur de la santé définit le burn-out par « *un épuisement causé par un manque (prolongé) d'équilibre entre l'investissement de la personne et ce qu'elle reçoit en retour*<sup>78</sup> ».

Cette définition nous semble soulever une nouvelle notion, celle de la reconnaissance, en l'occurrence du travail effectué. Le burn-out ne doit pas être confondu avec la dépression qui est une maladie psychique dont la caractéristique principale se présente sous la forme d'une grande tristesse<sup>79</sup>.

Selon SECUREX, dans 41 % des plaintes de burn-out, il est fait référence à une charge émotionnelle importante, à un travail intensif, à des contraintes personnelles ou encore à des conflits de rôles et à l'insécurité de l'emploi.

Des campagnes de sensibilisation au burn-out sont diffusées mais sont-elles efficaces ? Selon les statistiques de l'Institut National d'Assurance Maladie Invalidité<sup>80</sup> (INAMI), les incapacités de plus d'un an en raison de troubles mentaux et plus particulièrement pour cause de dépression et de burn-out ont augmenté de 46% entre 2016 et 2021 avec un pic en 2020 qui peut s'expliquer par la période d'épidémie de Covid et le confinement qui s'en est suivi. Le burn-out et la dépression sont responsables d'un quart des incapacités de longue durée, notons que la population féminine active représente plus de deux tiers de ces incapacités. Dans nos institutions hospitalières cette proportion féminine peut facilement s'expliquer par le nombre bien plus important de femmes présentes sur le terrain. L'absentéisme de longue durée doit-il être considéré comme seul représentatif de la souffrance psychique ? Que penser de l'absentéisme de courte durée ?

En ce qui concerne l'absentéisme de courte durée, c'est-à-dire de moins de trente jours, ACERTA<sup>81</sup> constate qu'il n'y a jamais eu autant de malades au travail dans le secteur privé qu'en 2022. Ces absences de courtes durées, tous secteurs confondus, représentent sept jours et demi par travailleurs, un jour entier de plus par rapport aux années précédentes.

---

<sup>77</sup> Service externe pour la prévention et la protection au travail

<sup>78</sup> <https://www.jemesensbienautravail.be/fr/reconnaitre/burn-out/quest-ce-que-le-burn-out> (page consultée le 07 avril 2023)

<sup>79</sup> <https://www.who.int/fr/health-topics/depression> (page consultée le 01 avril 2023)

<sup>80</sup> <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites> (page consultée le 01 avril 2023)

<sup>81</sup> Groupe belge de services aux ressources humaines spécialisé dans les conseils, l'informatisation et le traitement des processus administratifs

Parmi les secteurs concernés, le secteur du non marchand arrive en tête, avec neuf jours par travailleurs<sup>82</sup>. Que devons-nous penser de la mesure prise par le législateur qui permet aux travailleurs de tous les secteurs de rester à la maison trois jours par an sans nécessiter la couverture d'un certificat médical ? Le politique a-t-il pour but de limiter la consultation du médecin traitant qui pourrait octroyer plus de jours d'absence ? La charge mentale présente en milieu hospitalier et les risques qui y sont liés ne sont plus à démontrer. En Belgique, une infirmière exerce en moyenne cinq à dix ans avant de changer d'orientation professionnelle. Dans notre pays, le ratio infirmier par patient représente un des plus défavorables par rapport au reste de l'Europe. Un effectif insuffisant engendre plus de burn-out et par conséquent plus d'absentéisme et un découragement de ceux qui assurent une charge de travail chaque jour plus importante<sup>83</sup>.

#### 3.1.4. L'ergonomie

Le terme ergonomie provient de deux mots grecs, d'une part *ergos* qui signifie le travail et *nomos* qui veut dire normes et peut se définir par : « *la discipline scientifique qui s'occupe de la compréhension des interactions entre les hommes et les autres éléments d'un système. C'est aussi une profession qui applique les théories, les principes, les données et les méthodes pour concevoir dans le but d'optimiser le bien-être des hommes et la performance du système dans son ensemble*<sup>84</sup>. »

Les troubles musculosquelettiques représentent l'un des principaux problèmes de santé rencontrés dans les entreprises. Ils peuvent être d'origines diverses mais sont principalement à mettre en relation avec les contraintes physiques ou biomécaniques liées aux activités du travailleur, comme travailler debout, effectuer un geste répétitif ou encore manipuler des personnes. Le code vise à prévenir les risques liés à ces activités en proposant des alternatives ou des adaptations, c'est-à-dire en modifiant les conditions de travail aux caractéristiques du travailleur pour limiter ou éliminer les contraintes en prévoyant par exemple des temps de repos en cas de travail en position debout. . En milieu hospitalier, prenons comme exemple l'utilisation du lève-personne qui permet de déplacer un patient du lit au fauteuil et vice versa sans devoir recourir à la force des bras du personnel soignant. Cet équipement est une adaptation du milieu de travail qui vise à éviter l'apparition de lumbagos ou autres blessures musculosquelettiques fréquentes chez le personnel soignant.

---

<sup>82</sup> <https://www.acerta.be/fr/insights/dans-la-presse/nombre-record-de-malades-au-travail-en-2022>

(page consultée le 2 avril 2023)

<sup>83</sup> <https://www.rtb.be/article/augmenter-le-nombre-d-infirmiers-et-infirmieres-sauve-des-vies-et-permet-d-importantes-economies> (page consultée le 02 avril 2023)

<sup>84</sup> <https://www.preventica.com/dossier-ergonomie-amenagement-postes-travail-definition.php>

(page consultée le 13 mars 2022)

### 3.1.5. L'hygiène du travail

Le CESI<sup>85</sup> définit l'hygiène du travail par « *la discipline qui permet la prévention, la reconnaissance, l'évaluation et le contrôle des risques physiques, chimiques ou biologiques pour la santé sur le lieu de travail*<sup>86</sup> ». Ses domaines d'applications sont la prévention des risques liés à l'environnement de travail comme le bruit, l'étiquetage CLP<sup>87</sup> obligatoire des produits chimiques dangereux, les vibrations, la gestion de la ventilation des locaux en période de chaleur, la qualité de l'air, la présence de moisissures dans les locaux. Les campagnes récurrentes d'hygiènes des mains ainsi que les formations obligatoires montrent l'intérêt de nos institutions hospitalières sur le sujet. Les vagues successives de Covid ont mis en évidence l'importance capitale d'une ventilation de qualité comme protection à la contamination.

### 3.1.6. L'embellissement des lieux de travail et l'environnement

L'embellissement des lieux de travail et l'environnement considère l'air, la lumière, les coloris utilisés dans les locaux etc. et tient compte de l'influence des facteurs environnementaux des lieux de travail. Ce domaine s'intéresse à l'aménagement de l'environnement de travail afin d'assurer de bonnes conditions de travail comme par exemple la présence de sanitaires en bon état et entretenus. Un environnement agréable, propre et en bon état représente un atout pour le bien-être au travail, cela ne nous semble pas à démontrer.

Nous constatons que la législation s'attarde tant sur le bien-être physique que sur le bien-être mental du travailleur, l'attention est portée sur l'individu lui-même mais aussi sur son environnement et ses relations avec les autres. Il est de la responsabilité de l'entreprise de s'assurer que l'environnement de travail soit agréable et convivial. Quel est ici le rôle du cadre de proximité ? S'il doit s'assurer de la sécurité physique des membres de son équipe, il doit également, nous l'avons évoqué dans le chapitre concernant l'encadrement, « *assurer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration collective* ». Une ambiance favorable, peut se traduire par une atmosphère bienveillante et bien veiller sur quelqu'un ne veut-il pas dire s'assurer de son bien-être ?

## 3.2. Le bien-être au travail

Le terme bien-être est un mot assemblé que nous pourrions inverser mais que nous proposons de décomposer. Le mot bien possède plusieurs significations selon qu'il soit employé comme adverbe, comme nom commun ou comme adjectif. En tant qu'adjectif il peut être défini par « *conforme à ce qui est souhaité, attendu, satisfaisant ; conforme à une norme ; conforme à une morale ou une*

---

<sup>85</sup> Service externe de prévention et protection du travail

<sup>86</sup> <https://www.cesi.be/fr/legislation/hygiene-du-travail> (page consultée le 13 mars 2022)

<sup>87</sup> CLP : Classification, Labelling, Packaging qui se traduit en français par classification-étiquetage-emballage

*qualité ; en bon état physique, en bonne santé*<sup>88</sup> ». En tant que substantif, *être* peut se définir comme « *tout ce qui vit, un individu, la nature profonde de quelqu'un, la réalité absolue, le fait d'être, l'existence*<sup>89</sup> ». *Bien* représente une satisfaction, une conformité à une attente ou à une norme, le respect d'une morale ou un état de bonne santé et *être* l'individu dans la réalité de son existence.

Le bien représente le contraire du mal, le bien est perçu positivement et le mal négativement, mais qui détermine ce qui est bien de ce qui est mal si ce n'est la société à laquelle nous appartenons ?

Et que vient faire ici, la santé dans la notion du bien ?

La santé se définit selon l'OMS par « *un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* », ce qui pourrait expliquer l'association de la notion de santé et du mot bien. L'assemblage des deux termes, en bien-être se définit selon le dictionnaire par un : « *Etat agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit ou aisance matérielle qui permet une existence agréable* ».

A première vue, il n'est pas aisé d'apercevoir le lien entre la définition individuelle de chacun des mots et leur accolage. Cependant nous retrouvons la notion de satisfaction, de santé et d'existence, mais nous sommes interpellés par les synonymes<sup>90</sup> proposés au concept de bien-être : « *bonheur, euphorie, félicité, jouissance, plaisir, quiétude volupté ou aisance et opulence* » d'autant si nous y associons le mot travail qui étymologiquement provient du latin *tripalium* désignant un instrument de torture. Si nous pouvons comprendre la notion d'aisance matérielle en lien avec le mot travail, pouvons-nous ressentir du bonheur ou éprouver du plaisir à travailler ? Selon l'OMS<sup>91</sup>, le bien-être au travail se traduit par « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu du travail* ». Si nous retrouvons la notion de satisfaction, une nouvelle notion apparaît, celle des aspirations.

Et qu'est-ce que l'aspiration si ce n'est du désir ? Le désir ne représente-t-il pas « *une aspiration profonde de l'homme vers un objet qui réponde à une attente*<sup>92</sup> », attente qui si elle ne trouve pas de réponse peut induire un sentiment de manque et de frustration. Le concept de bien-être au travail s'annonce riche en émotions ou ne s'agit-il pas plutôt de perceptions ? En effet, l'Institut National de la recherche scientifique (I.N.R.S) définit la notion de bien-être au travail comme « *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*

---

<sup>88</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires> (page consultée le 06.10.2021)

<sup>89</sup> Ibidem 87 (page consultée le 06.10.2021)

<sup>90</sup> Ibidem 87 (page consultée le 06 octobre 2021)

<sup>91</sup> <https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03> (page consultée le 06 octobre 2021)

<sup>92</sup> [https://www.cnrtl.fr/definition/désir](https://www.cnrtl.fr/definition/d%C3%A9sir) (page consultée le 22 février 2022)

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.<sup>93</sup> ». Cette proposition met en évidence la subjectivité de l'individu, la perception de chacun par rapport à la réalité. Le sentiment de satisfaction met en exergue l'individualité des attentes par rapport à l'activité professionnelle mais souligne aussi l'importance des rapports interpersonnels entre les individus dans les situations rencontrées. De plus l'I.N.R.S crée un lien direct entre le bien-être au travail et l'efficacité de l'entreprise, donc de la performance.

Cette définition évoque également les notions de bien-être individuel et de bien-être collectif, déjà décrits dans la législation par l'obligation des employeurs de mettre en œuvre des moyens de prévention des risques, des moyens de protection individuels et collectifs.

Le bien-être individuel présente plusieurs définitions, certaines mettent en avant l'aspect économique de cette notion d'autres la santé, nous retenons cependant cette proposition qui considère le bien-être individuel comme « *un état général de satisfaction et de bonne qualité de vie. Il dépend à la fois des conditions de vie des individus (dimension objective) et de l'évaluation (dimension subjective) que ces individus font de leur situation. Se sentir à égalité avec les autres contribue pleinement au bien-être*<sup>94</sup> ». Nous retrouvons la notion de satisfaction, de subjectivité mais aussi d'égalité et de justice que nous pouvons mettre en lien avec notre réflexion sur l'éthique de l'encadrement. Le bien-être collectif, quant à lui, se définit par un « *état de satisfaction des besoins de l'ensemble de la société correspondant à la somme des bien-être individuels*<sup>95</sup> », ses domaines d'étude sont l'économie et la sociologie. Cette définition nous renvoie immédiatement à la doctrine de l'utilitarisme<sup>96</sup> également évoquée dans notre second chapitre. Le bien-être du plus grand nombre importe plus que le bien-être d'un seul individu. Adam Smith indissociable de son principe de la main invisible, ajouterait que l'homme ne peut survivre qu'en société et qu'instinctivement il sert les intérêts de la société, l'homme par la recherche de ses intérêts personnels et égoïstes contribue à l'intérêt général, le bien-être de tous dépend du bien-être de chacun<sup>97</sup>. Cette théorie, présentée dans une économie de marché<sup>98</sup>, précise cependant que l'intérêt individuel ne peut servir le bien-être collectif si les coûts et bénéfices personnels diffèrent des coûts et bénéfices sociaux.

Comment les soignants ont-ils pu et su faire face à l'adversité pendant les premières vagues meurtrières de Covid ? Probablement grâce à la solidarité déployée et au sens donné à l'action.

---

<sup>93</sup> <https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html> (page consultée le 10 février 2022)

<sup>94</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-personnes-handicapées/bien-etre-individuel.html> (page consultée le 16 mars 2022)

<sup>95</sup> <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8365411/bien-etre-collectif> (page consultée le 20 janvier 2022)

<sup>96</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Utilitarisme> (page consultée le 14 novembre 2021)

<sup>97</sup> <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2001-1-page-101.htm> (page consultée le 08 mars 2022)

<sup>98</sup> <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2049> (page consultée le 08 mars 2022)



Et pourquoi ensuite cette désertion du monde hospitalier ? Certains évoquent le manque de considération, la charge de travail plus importante ou encore la perte de sens<sup>99</sup>. En effet, les vagues successives passées, pas le temps de souffler, il faut redoubler d'efforts à la fois pour répondre aux besoins de la population mais aussi à l'exigence de nos institutions hospitalières dont l'équilibre budgétaire a été rudement impacté.

Nous sommes bien loin des théories du bonheur au travail ! Alors pouvons-nous être heureux au travail ?

### 3.3. Le bonheur au travail

Le dictionnaire Larousse définit le bonheur par « *un état de complète satisfaction* <sup>100</sup> » mais l'associe également à la chance. Le bonheur ne serait-il qu'une question de chance, d'une certaine bonne fortune ou pas ? Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) définit le mot bonheur par un « *état essentiellement moral atteint généralement par l'homme lorsqu'il a obtenu tout 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* ».

Cette définition soutient l'individualité de la notion de bonheur et souligne sa subjectivité. La quête du bonheur représente un sujet philosophique qui ne date pas d'hier, tous les philosophes depuis Socrate se sont intéressés à la notion de bonheur. Deux grands courants s'opposent sur le sujet notamment sur le lien entre le bonheur et le plaisir : l'épicurisme et le stoïcisme. L'ataraxie ou la tranquillité de l'âme selon Epicure est loin de s'apparenter au plaisir facile mais représente plutôt l'austérité ; seuls les plaisirs nécessaires et naturels importent, « *il en faut peu pour être heureux* » illustre parfaitement cette doctrine. Le plaisir est caractérisé par l'absence de souffrance corporelle désignée par le terme d'aponie mais aussi par l'absence de trouble de l'âme. Selon les stoïciens, le bonheur est un désir naturel et universel qui réside dans l'identification des désirs et la capacité d'apprécier pleinement l'instant présent, résumé par la célèbre citation « *Carpe diem* <sup>101</sup> ». La paix de l'âme est acquise par la méditation et un travail sur soi qui libèrent l'individu de ses angoisses et de ses colères afin de rester en équilibre avec l'univers. Ces dernières années nous observons un engouement particulier pour cette doctrine au travers de diverses propositions de formation à la méditation en pleine conscience ; il s'agit de méditer pour se concentrer sur l'instant présent. La notion de développement personnel<sup>102</sup> nous semble également aller dans ce sens puisque l'un de ces piliers fondamentaux est la recherche du bien-être et la réalisation de ses désirs.

---

<sup>99</sup> <https://www.rtf.be/article/plus-de-2600-lits-fermes-dans-les-hopitaux-cette-semaine-on-a-limpression-de-crier-dans-le-vide> (page consultée le 09 mars 2023)

<sup>100</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bonheur/10144> (page consultée le 10 février 2022)

<sup>101</sup> Horace 1<sup>er</sup> siècle avant J-C.

<sup>102</sup> <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2009-4-page-29> (page consultée le 26 mars 2023)

Le bonheur est ici centré sur l'individu lui-même, sur la connaissance de soi. L'individu est créateur de son propre bonheur, qui vient de l'intérieur pas de l'extérieur<sup>103</sup>. Est-ce une représentation de notre société individualiste ? Selon Spinoza, décrit comme *le* philosophe du bonheur, c'est la compréhension du monde qui nous entoure à partir de sa véritable source qui nous permet d'être libre et heureux. Etymologiquement, comprendre signifie saisir par l'intelligence<sup>104</sup> mais pour comprendre, ne faut-il pas tout d'abord connaître ? Selon nous la connaissance mène sans aucun doute à la liberté mais la liberté rend-t-elle heureux ? Là n'est pas notre sujet. En ce qui nous occupe, Spinoza propose une ouverture au monde et non un repli sur soi, la compréhension de ce qui nous entoure plutôt que la connaissance de soi. Pourtant, Socrate n'usait-il pas de la célèbre maxime « *connais-toi toi-même*<sup>105</sup> », un préalable avant de connaître les choses. Dans cette expression, il s'agit de connaître sa nature et ses limites pour appréhender le monde et donc, selon nous, plutôt une acceptation de qui nous sommes pour mieux s'ouvrir aux autres.

Selon Badiou,<sup>106</sup> point question de chance ici, ni de satisfaction. Le bonheur est « *fondamentalement égalitaire, il intègre la question de l'autre, alors que la satisfaction, liée à l'égoïsme de survie ignore l'égalité*<sup>107</sup> ». Voudrait-il dire que nous ne pouvons être heureux sans les autres, que le bonheur n'existe que par et avec les autres ? Si le bonheur peut être rencontré pour une certaine part dans l'accomplissement individuel, n'est-ce pas aussi nos interactions avec les autres et ce qu'ils nous renvoient de nos actions qui nous rendent heureux ?

Selon la philosophe J. De Funès, le bonheur au travail est une mode, « *l'entreprise n'est pas faite pour le bonheur*<sup>108</sup>...», elle ajoute que le bonheur en entreprise est une hypocrisie et précise que non seulement le bonheur ne peut être défini mais qu'il n'est pas stable et dépend en partie des autres. Elle affirme que la réalité du travail représente un frein au bonheur. Cette proposition nous interpelle et nous conforte dans l'idée que le bonheur est influencé par les interactions avec d'autres individus mais, comment expliquer l'investissement personnel de certains individus dans leur activité professionnelle ? N'y trouvent-ils pas une sorte de satisfaction personnelle qui répond à leurs aspirations et leur permet de trouver un certain épanouissement ? Si au XIXe siècle le travail est considéré comme un labeur, un moyen de subsistance, au XXIe siècle, il représente également un moyen d'exister en tant qu'individu par rapport à la société.<sup>109</sup> Nous ajouterons que le travail peut également représenter un moyen de répondre à certaines aspirations matérielles. Le bonheur tout comme le bien-être au travail est le sujet de nombreuses études psychologiques et sociologiques.

---

<sup>103</sup> Ibidem point 62

<sup>104</sup> <https://cnrtl.fr/etymologie/comprendre> (page consultée le 06 février 2023)

<sup>105</sup> Maxime gravée à l'entrée du temple d'Apollon à Delphes

<sup>106</sup> Philosophe et sociologue français

<sup>107</sup> <https://www.lemonde.fr/idees/article/2015/08/14/comment-vivre-sa-vie> (page consultée le 30 janvier 2023)

<sup>108</sup> Bouzou N., De Funès J., op. cit., p. 121

<sup>109</sup> <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-2-page-164.htm> (page consultée le 08 mars 2022)

Ainsi la psychologie positive cherche à mettre en évidence les conditions et les processus qui favorisent l'épanouissement ainsi que le fonctionnement optimal des individus et des institutions. Selon certaines de ces études scientifiques, le bonheur dépendrait « *non seulement de notre capacité à éprouver du plaisir mais aussi à nous engager dans des expériences enrichissantes et à donner un sens à notre existence*<sup>110</sup>. » Donner du sens, nous l'avions déjà évoqué dans le chapitre de la performance au travail et de l'encadrement, le travail peut-il donner du sens à l'existence, n'est-il pas lieu d'expériences enrichissantes ? Et si nous ne pouvons trouver le bonheur au travail, comment y trouver du plaisir ?

### 3.4. Le plaisir au travail

Le mot plaisir est issu du latin *placere* qui signifie plaire et se définit par « *un état de contentement qui crée chez quelqu'un la satisfaction d'une tendance, d'un besoin, d'un désir*<sup>111</sup> ». Cette définition évoque un ressenti, un sentiment, une émotion et comme c'est amusant, le dictionnaire nous propose comme synonyme le mot bonheur ! Les notions de bonheur, de plaisir et de bien-être semblent imbriquées. Nous retiendrons d'ailleurs le sentiment de satisfaction présent dans les trois concepts qui nous ramène à une citation d'Anne Franck : « *La paresse peut paraître attrayante, mais le travail apporte la satisfaction* ». Si le travail apporte la satisfaction et que le plaisir est une satisfaction, le travail peut donc être une source de plaisir ! Pour J-L Tremblay<sup>112</sup>, le plaisir représente « *une façon d'être, de faire et de voir la vie qui concilie performance et satisfaction* ». S'il s'agit d'une façon d'être et de voir la vie, nous pouvons donc aisément comprendre que tous les individus ne pourront éprouver du plaisir au travail ; il suffit de relever quelques citations de personnages célèbres sur le sujet pour l'affirmer. Ainsi, Voltaire (1734) disait à ce sujet que « *le travail est souvent le père du plaisir : je plains l'homme accablé du poids de son loisir.* » ou Mark Twain (1876) « *Le travail consiste en une tâche que l'on est obligé d'accomplir alors que le plaisir consiste en une occupation à laquelle on n'est pas obligé de se livrer.* » Peut-être Mark Twain nous offre-t-il un éclaircissement, faut-il que la tâche soit non imposée pour procurer du plaisir ? Or, la plupart du temps, le travail comporte des tâches imposées. Le concept de plaisir au travail reste flou mais peut se différencier du bonheur selon F. Boyer, « *bonheur et plaisir ne répondent pas aux mêmes besoins et ne fonctionnent pas de la même façon*<sup>113</sup> ». Le plaisir est à mettre en relation avec la dopamine, déclencheur de l'action, de la prise de risque, ce neurotransmetteur est impliqué dans le circuit de la récompense mais de courte durée.

---

<sup>110</sup> <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-2-page-164.htm> (page consultée le 08 mars 2022)

<sup>111</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/plaisir/61343> (page consultée le 11 mars 2022)

<sup>112</sup> Tremblay J-L., « *La performance par le plaisir* », Montréal, Les Ed. Transcontinentales, 2010, p.14

<sup>113</sup> <https://www.capital.fr/votre-carriere/le-plaisir-au-travail-ca-veut-dire-quoi-1343850> (page consulté le 13 mars 2022)

Le bonheur est à associer à la sérotonine qui procure un sentiment de bien-être et de plénitude sur le long terme, elle pousse l'individu à maintenir une situation favorable. Certes, nous pouvons probablement scientifiquement différencier le plaisir du bonheur et comprendre que nous puissions ressentir du plaisir sans bonheur mais les liens avec le concept de travail restent subjectifs. Ne nous faudrait-il pas envisager ce qui précède le plaisir afin de mieux comprendre cette notion ? Sans désir point de plaisir nous semble-t-il ? Et que représente le désir au travail ?

### 3.5. Le désir au travail

Nous l'avons évoqué précédemment, le désir représente « *une aspiration profonde de l'homme vers un objet qui réponde à ses attentes*<sup>114</sup>. » En psychologie, le désir exprime « *une tendance, une inclination, devenue consciente d'elle-même, qui s'accompagne de la représentation du but à atteindre et souvent d'une volonté de mettre en œuvre des moyens d'atteindre ce but.*<sup>115</sup> ».

Le désir décrit une attente, sa satisfaction mène au bonheur. Le désir ne peut être confondu avec le besoin qui selon sa définition représente une nécessité vitale indispensable à l'existence et qui n'est pas nécessairement consciente<sup>116</sup>. Pourtant selon les quatorze besoins de V. Henderson, « *le besoin de s'occuper en vue de se réaliser* » pourrait être mis en relation avec le désir au travail.

De plus, le désir ne devrait pas être assimilé à la notion de motivation qui représente un ensemble de facteurs qui nous poussent à agir<sup>117</sup>. Cependant le lien entre le désir et la motivation nous semble étroit, les aspirations, les attentes ne nous poussent-elles pas à agir ? Pour T. Hobbes<sup>118</sup>, « *le désir est par essence à l'origine de la motivation de toutes les actions humaines* ». Nous pourrions donc considérer que pour réaliser quelque production que ce soit, comme une tâche rémunérée il nous faille la désirer. Selon Spinoza, « *le désir est l'essence même de l'homme, en tant qu'on la conçoit comme déterminée, par suite d'une quelconque affection d'elle-même à faire quelque chose.* ». Nous comprenons que le désir fait partie intégrante de l'individu et permet l'expression de ce que nous sommes, de ce qui nous pousse à l'action. Le désir ne se distingue pas ici par ce qui manque à l'homme mais plutôt par l'affirmation de ce qu'il est. Il ne représente plus une absence mais plutôt une présence, la présence de la puissance d'être et d'agir. Le désir devient manque lorsque son objet est extérieur. L'individu éprouve-t-il du désir à travailler, à l'accomplissement de la tâche ? Ne devons-nous pas plutôt évoquer la motivation ? D'ailleurs, dans le milieu du travail, nous n'évoquons pas le désir mais plutôt la motivation d'un individu à effectuer une tâche.

---

<sup>114</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/desir> (page consultée le 22 mars 2023)

<sup>115</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/desir> (page consultée le 22 mars 2023)

<sup>116</sup> Etymologiquement du terme *bisunnia* voisin du mot *besogne* qui aujourd'hui fait référence à un travail imposé par une profession.

<sup>117</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/motivation> (page consultée le 27 mars 2023)

<sup>118</sup> Philosophe anglais

Cependant, si nous envisageons notre activité professionnelle comme un moyen de se réaliser, ne pourrions-nous invoquer le désir ? Selon la pyramide de Maslow<sup>119</sup>, il s'agirait alors d'un besoin. Ce qui nous amène une fois de plus à évoquer la notion de sens donné au travail. Quel sens donnons-nous à notre activité professionnelle ? Représente-t-elle uniquement un moyen de subsistance ou plutôt un moyen d'être reconnu socialement, ou alors un moyen d'exprimer qui nous sommes ?

Nous voici à nouveau face à une notion subjective car le sens donné au travail repose sur la perception de l'individu, son rapport au travail et ses expériences vécues dans son univers professionnel. Cependant le sens donné aux actions ne dépend-il pas de nos désirs, de nos attentes ? Un sens, donne une direction, une direction en vue d'un objectif à atteindre, le désir ne peut-il donner du sens à cet objectif ?

Selon J. de Funès, il est indispensable de donner du sens au travail. Dé-finaliser le travail rend la motivation des salariés difficile. Donner du sens au travail permet l'épanouissement des capacités de nos collaborateurs. Les philosophes distinguent deux notions du travail, la *poiesis*, la production mécanique du travail, un savoir-faire au service d'une tierce personne et la *praxis* qui permet de se réaliser à travers le travail et humaniser le travail. Aujourd'hui dans notre société, le soin semble prendre la forme d'une marchandise, d'une production, d'une prestation destinée à un client, il se déshumanise. De plus, la standardisation à outrance de nos pratiques dans un vœu pieux de qualité laisse peu d'expression à l'humain et à la réflexion. Cependant, si chez Spinoza « *le désir est l'essence de l'homme* », chez Marx c'est le travail qui est l'essence de l'homme. C'est le travail qui distingue l'homme de l'animal, qui permet à l'individu d'exprimer sa nature. Marx n'envisage pas n'importe quel travail mais celui qui permet le développement et l'épanouissement de ses capacités humaines telles que l'imagination, la raison et le libre arbitre. Le travail à la chaîne selon lui déshumanise l'homme, il parle d'aliénation du travail. Ceci peut selon nous expliquer le désarroi et le découragement de certains soignants qui ne perçoivent plus dans le soin qu'un travail mécanique, un savoir-faire au service d'une entreprise et non plus un moyen de se réaliser, d'exprimer ce qu'ils sont au travers du soin. Et pourtant, selon sa définition, qu'est-ce qu'un soignant, si ce n'est un individu qui prend soin, qui s'occupe des autres ? Nous paraissions nous éloigner de la notion de désir pourtant le sens donné au travail représente selon nous la raison pour laquelle nous effectuons ce travail, ce qui nous pousse à agir et ne semble pas éloigné du désir, du domaine des aspirations.

### 3.6. Conclusion

Nous voici au terme de ce chapitre sur le bien-être au travail qui nous a amenés à une réflexion philosophique sur les sujets du bonheur, du plaisir et du désir au travail mais aussi du sens donné au

---

<sup>119</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide\\_des\\_besoins](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins) (page consultée le 30 mars 2023)

travail que nous avons déjà abordé dans nos précédents chapitres. Nous avons constaté que la législation concernant le bien-être au travail s'était développée au fil des années par adaptation au monde de l'entreprise et assurément sous l'influence des acteurs sociaux. La loi bien-être s'intéresse à la sécurité du travailleur, à sa santé tant mentale que physique mais aussi à son l'environnement, elle précise que les employeurs sont tenus de mettre en œuvre des moyens de prévention des risques, des moyens collectifs et individuels de protection. Le cadre de proximité en tant que responsable de son équipe ne peut négliger les différents aspects de la législation qui concerne le bien-être au travail. Il est le représentant de l'institution auprès de son équipe, sa proximité lui permet de veiller sur le bien-être de ses collaborateurs et de prévenir les risques qu'ils soient physiques ou mentaux.

La définition du bien-être au travail de l'OMS et de l'INRS nous a permis de confirmer l'influence de l'environnement et des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail mais aussi de mettre en évidence l'importance des attentes, des aspirations de l'individu, c'est-à-dire de leurs désirs.

Cette constatation nous a ensuite invités à aborder la notion de bonheur bien souvent associée voire confondue avec celle du bien-être. Le bonheur est une quête universelle et représente un sujet philosophique qui ne date pas d'hier. Les théories du bonheur au travail de notre société occidentale nous semblent s'inspirer du courant stoïcien, elles encouragent le développement personnel et la connaissance de soi. Cependant, la subjectivité de la notion de bonheur, son individualité et la réalité du travail, comme l'exprime J. de Funès, sont incompatibles avec le travail. Comme elle, nous plaidons pour le retour du sens donné au travail.

Selon J.L Tremblay, « *Les gens heureux produisent plus et mieux* », il invite à la performance par le plaisir, mais là encore, il est difficile de comprendre qu'une tâche imposée puisse donner du plaisir, elle peut tout au plus apporter de la satisfaction, celle du travail accompli.

Ces théories contemporaines, ne peuvent représenter qu'une vitrine attrayante à notre société individualiste en quête d'épanouissement personnel. Or le monde de l'entreprise reste un lieu de collectivité où le bonheur n'a pas de place. Nous avons poursuivi notre quête et sommes remontés à la source du plaisir : le désir. Et c'est bien là que nous avons trouvé des réponses à notre questionnement. Si le désir ne peut par définition être confondu avec le besoin, le désir peut représenter un besoin lorsqu'il est mis en relation avec le travail et envisagé comme le besoin de s'occuper en vue de se réaliser. Hobbes et Spinoza affirment que c'est le désir qui poussent l'homme à l'action or, pour que désir il y ait, ne faut-il pas objet de désir ? Si le sens donné au travail représente la raison pour laquelle nous effectuons ce travail, ce qui nous pousse à agir nous ne sommes pas éloignés du désir, du domaine des aspirations. Pour Marx l'essence de l'homme c'est le travail qui distingue l'homme de l'animal, il permet à l'individu d'exprimer sa nature.

Il évoque un travail qui permet le développement et l'épanouissement des capacités humaines, ce que les philosophes appellent la praxis, autrement dit, un travail pourvu de sens !

## CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Nous voici arrivés au terme de notre réflexion, qui nous a emmenés de la performance au bonheur, en passant par l'encadrement avec un double questionnement : le bonheur a-t-il sa place dans l'entreprise, n'est-elle pas essentiellement lieu de performance ?

Conceptualiser la notion de performance est un exercice difficile, cependant nous retiendrons qu'il n'existe pas *une* mais *des* performances non seulement par la subjectivité du terme mais également par ses domaines d'application. La performance ne représente pas seulement un succès, ou un dépassement de soi mais également un résultat conforme à des attentes ; cependant l'appréhender comme processus nous paraît plus intéressant. En effet, cela envisage une dynamique, une collaboration, des interactions nécessaires au travail en équipe qui ne peut se suffire de la performance individuelle. Nos recherches nous invitent à porter notre intérêt de cadre de proximité sur la performance collective qui représente bien plus que la somme des performances individuelles mais la capacité de chaque collaborateur à interagir, à déployer et à associer leurs compétences et leurs connaissances dans un objectif commun. Cependant, nous ne pensons pas qu'il faille négliger la performance individuelle, le manque de reconnaissance pourrait être préjudiciable tant à la collaboration qu'aux interactions entre les différents acteurs de terrain. C'est ici, que le cadre de proximité exprimera sa propre performance, dans sa capacité à mobiliser les ressources individuelles et collectives pour accomplir des objectifs communs destinés à l'entreprise ; la mobilisation des individus nécessite de donner du sens à l'action, le sens donne une direction, celle du ou des objectifs à atteindre.

Notre second chapitre plus restreint essentiellement prétexte à comparer la notion d'encadrement de la notion de management, nous permet cependant de mettre en évidence la dimension politique de notre fonction fondée sur la législation mais également sur la morale. Le cadre est celui qui encadre, qui fixe les limites ou au moins les fait respecter. Il représente le lien entre la hiérarchie et l'équipe dont il est responsable. Appréhender l'arrêté royal du treize juillet 2006 nous permet de rappeler que notre fonction ne se limite pas à de la gestion, du savoir-faire, mais nécessite également du savoir-être, de la communication, du soutien. Si la législation ne mentionne pas la notion de management mais celle d'encadrement, il nous semble important d'en souligner la différence, tant ces termes semblent aujourd'hui se confondre. Pourtant, nous défendons l'idée que si l'encadrement entoure, accompagne et réunit, le management emploie et utilise les ressources. Le management représente une manière de diriger, de gérer une organisation pour assurer la productivité et la pérennité d'une entreprise tandis que l'encadrement représente une ou des personnes qui entourent et orientent des individus pour atteindre un objectif en vue d'obtenir une performance.

Nous avançons l'idée que le cadre de proximité utilise des méthodes de management destinées historiquement aux dirigeants pour assurer sa fonction d'encadrement. Aborder la notion d'éthique nous révèle l'ouverture d'esprit et la réflexion indispensable à l'exercice du pouvoir, à la réalisation des missions confiées par la hiérarchie, missions qui nécessitent la capacité de concilier nos valeurs personnelles avec les attentes liées à notre fonction tout en préservant notre cohérence personnelle. De l'éthique à la philosophie il n'y a qu'un pas, qui nous mène au berceau des théories du bonheur au travail, actuellement en vogue. La législation évoque le bien-être au travail, l'arrêté royal qui concerne notre fonction, « *une ambiance favorable qui incite à la collaboration effective* ».

Il est certain que le l'infirmier en chef doit veiller, tout comme l'employeur, au bien-être des membres de son équipe ; les conditions de travail et l'environnement, nous l'avons mis en évidence, influence la santé et la performance des acteurs de terrain. Pourtant en période de crise, comme celle de la Covid, nous l'avons observé, malgré des conditions de travail déficientes et un environnement détérioré, les soignants ont performé. N'est-ce pas parce que leur travail retrouvait tout son sens ?

Julia nous avait prévenus, nous en sommes à présent convaincus, le monde de l'entreprise est un lieu de collectivité où le bonheur n'a pas de place. Les théories du bonheur au travail ne peuvent représenter qu'une vitrine attrayante à notre société individualiste en quête d'épanouissement personnel. La performance par le plaisir ne nous a pas plus convertis, ce qui importe selon nous c'est le désir qui selon Spinoza est l'essence de l'homme, ce qui le pousse à agir. Le désir ne serait rien sans son objet, si le sens donné au travail représente la raison pour laquelle nous effectuons ce travail, ce qui nous pousse à agir, nous ne sommes pas éloignés du désir, du domaine des aspirations.

Là où nous recherchions du bonheur, nous avons trouvé du sens. N'est-il pas temps alors de redonner du sens au travail, qui plus est quand il s'agit du soin ? Plutôt que de la performance par le plaisir ou par le bonheur pourquoi pas, de la performance par le désir ?

Cet essai, modifié à maintes reprises, nous laisse un goût d'inachevé mais nous a ouvert les portes d'une autre dimension, celle de la philosophie et du doute. Notre vision de la fonction de cadre de proximité est définitivement transformée et nous amène chaque jour à nous questionner de manière éthique.

Ce travail, nous le souhaitons donnera envie, du désir donc, à un autre apprenant, d'apporter une réflexion approfondie sur le sujet du sens donné au travail.





## **I. ANNEXES**

## Grille d'évaluation annuelle 2018

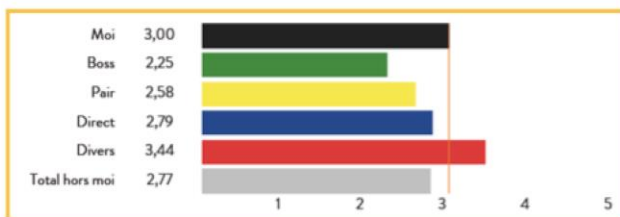
Nom du collaborateur :  
Responsable hiérarchique :

Date de l'entretien :  
Service :

	Moyenne pondérée/5	Point d'amélioration prioritaire	En-dessous du niveau attendu	Atteinte du niveau attendu	Au-dessus du niveau attendu	Excellence
<b>Savoir faire</b>						
<b>Performance dans son poste</b>	4,0	0	0	1	0	1
Qualité du travail fourni						X
Quantité du travail produit (productivité)				X		
<b>Savoir être</b>						
<b>Sens du collectif et coopération</b>	3,3	0	1	1	2	0
Partage des informations				X		
Capacité de travailler en groupe			X			
Qualité de relation avec ses collègues directs					X	
Qualité de relation avec les autres services					X	
<b>Orientation client</b>	4,0	0	0	0	1	0
A le souci permanent du client dans ses missions					X	
<b>Fiabilité</b>	4,7	0	0	0	1	2
Respect des deadlines						X
Ponctualité (aux rendez-vous, réunions...)					X	
Intégrité						X
<b>Engagement dans ses missions</b>	4,0	0	0	0	2	0
Pugnacité pour atteindre ses objectifs					X	
Pertinence de prise de décision					X	
<b>Autonomie</b>	2,6	1	1	2	1	0
Capacité à travailler d'une manière indépendante sans être constamment supervisé					X	
Capacité de prise d'initiatives pour plus de performance			X			
Recherche d'informations complémentaires en dehors du périmètre classique		X				
Capacité à faire face à des imprévus				X		
Capacité de résolution de problèmes				X		
<b>Investissement dans l'entreprise</b>	5,0	0	0	0	0	3
Agit dans l'intérêt de l'entreprise						X
S'inscrit dans la culture						X
Respect du règlement						X
<b>Autres qualités personnelles</b>	2,3	0	2	1	0	0
Capacité à mobiliser			X			
Capacité à convaincre				X		
Capacité d'écoute			X			

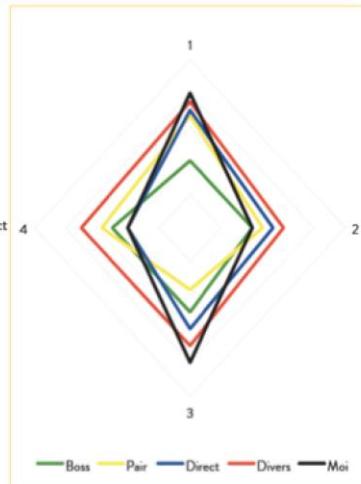
Copyright www.manager-go.com

EXTRAIT RAPPORT PRINCIPAL 360° COMPROFILES  
Exemple Compétence « Conscience de soi »



Questions liées à cette compétence :

- 1 Connaît précisément ses forces et ses faiblesses.
- 2 Cherche du feedback pour s'améliorer et met en œuvre les ajustements nécessaires dans ses comportements.
- 3 Est conscient que ses motivations et ses valeurs peuvent ne pas être partagées par les autres. Est ouvert à celles des autres.
- 4 Est conscient de ses émotions et de l'impact de leur expression sur autrui.



Principaux atouts	
Groupe	Commentaires
Boss	Volonté de changer
Boss	Son assertivité
Pair	Il connaît bien ses forces..
Pair	Est sûr de ses opinions
Pair	son affirmation
Pair	CONFIANCE EN LUI
Pair	Confiance en lui
Direct	Forte capacité de réflexion
Direct	Il donne la priorité à la gestion des problématiques humaines
Divers	Se connaît bien
Divers	Pas de langue de bois, franchise
Divers	Ouvert aux autres

A renforcer en priorité	
Groupe	Commentaires
Boss	Ecoute des autres
Boss	l'écoute du feedback de son environnement
Pair	Ouverture aux idées des autres
Pair	écoute et ouverture aux idées des autres
Pair	Ouverture a autrui -
Pair	humilité
Pair	Manque d'écoute, difficulté à entendre/accepter les idées des autres
Direct	Recherche de feedback
Direct	je ne pense pas qu'il doive améliorer cet aspect si ce n'est que trop d'empathie pourrait être parfois en balance avec son leadership
Direct	humilité, ne pas tout reprendre a son compte...
Divers	chercher du feedback pour s'améliorer
Divers	Prendre plus de feedback

## Manager de soins infirmiers



CHU UCL Namur  
Namur, Région wallonne, Belgique (Sur site)

Publiée il y a 3 semaines · **17 candidats**



Temps plein · Manager



1 001-5 000 employés · Hôpitaux et services de santé



5 company alumni work here



Découvrez comment vous vous positionnez par rapport à 17 candidats. [Essayez Premium gratuitement](#)



Compétences : Gestion d'équipe, Soins infirmiers et 6 en plus

Postuler

Enregistrer

### Rencontrez l'équipe de recrutement



**Laura Limberopoulos** · 3e

Cheffe du Service recrutement-sélection & employer branding / Consultante

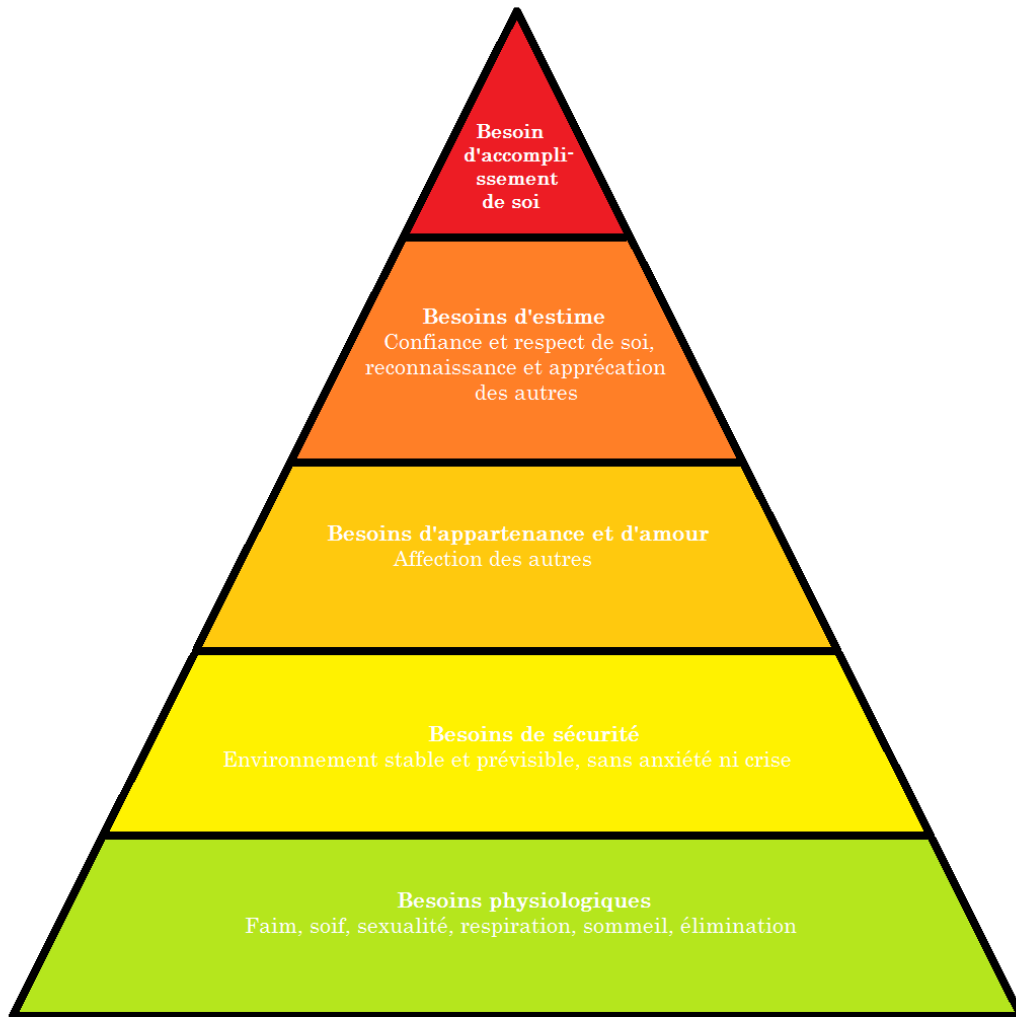
Auteur de l'offre d'emploi



### Descriptif du poste

**Infirmier en chef (H/F/X) - Service d'orthopédie - Site Sainte-Elisabeth**

Depuis janvier 2016, Le **CHU UCL Namur** résulte de la fusion du CHU Dinant Godinne & de la Clinique et Maternité Sainte-Elisabeth de Namur et représente, grâce à ses 5.045 travailleurs dont 500 médecins, le **premier employeur privé de la Province de Namur.**



**Pyramide des besoins selon Abraham Maslow**

## II. BIBLIOGRAPHIE

### Livres

- Lenoir F., *Le miracle Spinoza*, Paris, Editions France loisirs, 2019, 224 p.
- Tremblay J-L., *La performance par le plaisir*, Montréal, Les Ed. Transcontinentales, 2010, 280 p.
- Bouzou N. et De Funès J., *La comédie (in)humaine*, Paris, Editions de l'observatoire, 2019, 175 p.

### Sites internet

- <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9P1529>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires>
- <https://www.cnrtl.fr>
- <https://dictionnaire.lerobert.com>
- <https://formationgestionnaire.com/la-performance-au-travail-pourquoi-et-comment-levaluer>
- <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-contribution-du-travail-la-performance>
- [https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils](https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils)
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>
- <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>
- <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-1999-2-page-127>
- <https://openclassrooms.com/fr/courses/4890946-gerez-la-performance-de-vos-collaborateurs>
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm>
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document>
- <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/smart>
- <https://www.manager-go.com/finance/dossiers-methodes/guide-creation-tableau-de-bord>
- <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/dossiers-methodes/etalonnage-la-methode>
- <https://www.piloter.org/qualite/benchmarking.htm>
- <https://www.focusrh.com/tribunes/performance-collective-nouveaux-enjeux-nouvelles-approches-par-arnaud-trenvouez-27912.html>
- <https://revuehemispheres.ch/les-avantages-de-l-evaluation-collective/>
- <https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-individuelle>
- <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-37.htm>
- <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/evaluation-360/>
- <https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03>
- <https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-2-page-164.htm>
- <https://www.capital.fr/votre-carriere/le-plaisir-au-travail-ca-veut-dire-quoi-1343850>
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-7-page-37.htm>

- <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/definitions>
- <https://depot.erudit.org/bitstream/001766dd/1/ET9205.pdf>
- <https://abbet.be/Fiche-3-4-Le-CPPT-Comite-pour-la>
- <https://www.beswic.be/fr/themes/sante-du-travailleur>
- <https://www.fedris.be/fr/professionnel/listes-des-maladies>
- <https://www.preventica.com/dossier-ergonomie-amenagement-postes-travail-definition.php>
- <https://www.cesi.be/fr/legislation/hygiene-du-travail>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Utilitarisme>
- <https://ifac.univ-nantes.fr/>
- <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-personnes-handicapees/bien-etre-individuel.html>
- <https://wallex.wallonie>
- <https://www.officiel-prevention.com/dossier/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/la-mesure-du-bien-etre-au-travail>
- <https://www.eurecia.com/nouveautes-produit/bien-etre-nouveau-module-eurecia-mesurer-qvt>
- <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-6.htm>
- <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-1-page-90.htm>
- <https://www.enseignerlethique.be/content/philosophie-morale>
- <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/05/30002-ethique-ny-a-t-il-que-lintention-qui-compte>
- <https://www.erudit.org/fr/revues/ltp/1996-v52-n2-ltp2155/401006ar.pdf>
- <https://references.lesoir.be/article/6-4-percent-des-travailleurs-belges-souffrent-de-harcelement-moral>
- <https://www.jemesensbienautravail.be/fr/reconnaitre/burn-out/quest-ce-que-le-burn-out>
- <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites>
- <https://www.rtb.be/article/plus-de-2600-lits-fermes-dans-les-hopitaux-cette-semaine-on-a-limpression-de-crier-dans-le-vide>
- <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2009-4-page-29>
- <https://www.lemonde.fr/idees/article/2015/08/14/comment-vivre-sa-vie>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide\\_des\\_besoins](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins)

## **Divers**

- Arrêté royal du 13 juillet 2006 relatif à la fonction d’infirmier en chef
- Ribot J-C. et Alet C., « *Le business du bonheur* », documentaire critique diffusé sur ARTE



## ABSTRACT

Performances et bonheur au travail, une association compatible ? Julia me dit que non, Jean-Luc affirme être adepte du plaisir au travail... Les théories du bonheur au travail semblent avoir contaminé de nombreuses entreprises, nos institutions hospitalières n'y échappent pas. Pourtant, tout porte à croire que les soignants ne se sont jamais sentis aussi mal. La faute au célèbre virus qui a imposé le masque pendant un peu plus de trois longues années ? Et si, ce mal-être trouvait sa source ailleurs ? Le bien-être est un sujet à la mode, la recherche du bonheur un sujet philosophique intarissable et si nous évoquions plutôt le désir, n'est-il pas l'essence de l'homme ?

Mots clés : Performance - encadrement - bien-être - bonheur - plaisir - désir