



**EAFC** **TOURNAI**  
**EUROMÉTROPOLE**

Enseignement pour Adultes et Formation Continue

Enseignement supérieur paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

Quels sont les rôles du cadre de proximité  
dans le développement cognitif  
de l'équipe dont il est responsable ?

Epreuve intégrée

Présenté par : La Mazza, Loredana

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

Année scolaire 2022-2023





**EAFC** **TOURNAI**  
**EUROMÉTROPOLE**

Enseignement pour Adultes et Formation Continue

Enseignement supérieur paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

Quels sont les rôles du cadre de proximité  
dans le développement cognitif  
de l'équipe dont il est responsable ?

Epreuve intégrée

Présenté par : La Mazza, Loredana

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

Année scolaire 2022-2023

---

## Remerciements

---

Nous voici arrivés à la fin ce cursus de quatre années qui nous aura apporté énormément en termes de connaissances, de compétences et certainement de performances, mais, qui aura également suscité de nombreuses remises en questions, qu'elles soient positives ou non. Quoi qu'il en soit, ces quatre années nous auront fait réfléchir, évoluer et grandir à tous niveaux. Pour toutes ces raisons, nous souhaitons remercier les personnes qui ont contribuées de près comme de loin à notre parcours et à l'aboutissement de notre épreuve intégrée.

Tout d'abord, nous remercions le corps enseignant de l'E AFC Tournai section Cadre de Santé pour toutes les richesses qu'ils ont eues la volonté de partager avec nous et en particulier, Vantomme P. pour son accompagnement sans faille durant ces quatre années.

Ensuite, nous tenions à remercier les Fantastikus, le groupe avec qui nous avons pu partager nos doutes et nos difficultés mais aussi de nombreux moments de convivialité. Sans eux, le chemin aurait été différent.

Enfin, nous tenions à remercier l'ensemble de nos proches et amis pour leur aide et leur soutien plus que précieux à tout moment. Merci d'avoir toujours cru en nos capacités, d'avoir supporté nos moments de doutes et d'avoir respecté nos concessions.

## Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Un mot fort ou clé, souvent délaissé pour *compétences* ou mieux, à moins que pire pour *performances* est ici mis à l'honneur. Ce substantif, *connaissances*, nous offre un verbe : connaître. Littéralement, il signifie « naître avec » mais avec quoi ou alors avec qui ? Poursuivons cette idée, donc, chère, je veux dire précieuse, à notre *PromSoc* qui tente de survivre et de faire vivre à l'heure du libéralisme et de sa recherche d'ultra-performance. Cet incorrigible clavier © ! En effet, notre mission est faire connaître pour faire devenir, il est donc question, et enjeu, de « devenir avec » !

En serait-il de même pour le cadre, surtout lorsqu'il est de proximité ? Nous retrouvons ainsi un élément qui caractérise les métiers impossibles que sont soigner, éduquer et gouverner : le faire-devenir.

A l'heure du Net, il semblerait que celui-ci soit un réservoir inépuisable de connaissances, sauf à confondre connaissances et savoirs, connaître et savoir. Le savoir se dispense de l'autre, mon *cogito alter e(r)go sum* ; connaître m'y invite, m'y enjoint même. Qu'ai à apprendre de lui ? Qu'ai-je à lui apprendre ? Connaître est pronominal et ... réflexif ; réflexivité de réflexivité.

Poursuivons cette réflexion. Ne faut-il pas dès lors abandonner la trilogie sempiternelle des savoirs ? Ne pouvons-nous pas remplacer ces tristes savoirs par de gaies connaissances (pardon Friedrich N.) ? A nous avec eux, à eux avec nous de connaître, de connaître-être et de connaître-faire afin de connaître-agir ... ensemble (pléonasme) !

Les connaissances ne se mettent que mal en bases, ne s'accablent que de manière éphémère ; elles ne se thésaurisent pas. Les con-naissances se vivent, se partagent dans et par cet élan de con-vivialité à laquelle nous exhorte depuis un demi-siècle mon ami Ivan I. Pour les métiers impossibles, il est même élan de con-vitalité !

L'éthique est un autre élément caractéristique de ces métiers du lien. Spinoza, le divergent, nous propose trois « genres de connaissances » comme autant de manières de connaître. Mêlons-les dans nos pratiques de soin, d'éducation et d'encadrement ; il s'agit bien de pour comprendre, com-prendre et com-donner !

Bonne lecture en compagnie de Loredana, une *Fantastikus*.

**PATRICK**

---

## Table des matières

---

INTRODUCTION .....	p.9
CHAPITRE 1 : PERFORMANCES .....	p.15
1.1. De la performance .....	p.16
1.2. Les performances.....	p.19
1.2.1. Performances individuelles .....	p.19
1.2.2. Performances d'équipe .....	p.29
1.2.3. Performances du cadre .....	p.30
1.2.4. Performances institutionnelles .....	p.31
CHAPITRE 2 : COMPETENCES .....	p.37
2.1. De la compétence .....	p.39
2.2. Compétence et agir .....	p.41
2.3. Les compétences .....	p.42
2.3.1. Compétences individuelles .....	p.42
2.3.2. Compétences d'équipe .....	p.43
2.3.3. Compétences du cadre .....	p.44
2.3.4. Compétences institutionnelles .....	p.50
CHAPITRE 3 : CONNAISSANCES.....	p.53
3.1. De la donnée à la connaissance .....	p.54
3.2.1. Donnée .....	p.54
3.2.2. Information .....	p.55
3.2.3. Savoir.....	p.57
3.2. De la connaissance.....	p.60
3.3. Les connaissances .....	p.64
3.3.1. Connaissances individuelles .....	p.64

3.3.2. Connaissances d'équipe .....	p.65
3.3.3. Connaissances du cadre .....	p.67
3.3.4. Connaissances institutionnelles.....	p.67
CHAPITRE 4 : BOITE A OUTILS A DISPOSITION DU CADRE .....	p.70
4.1. Outils de recrutement destinés au cadre de proximité affilié à une discipline .....	p.71
4.2. Référentiel de connaissances et de compétences par discipline et par fonction....	p.73
4.3. Conflit socio-cognitif et « maitre ignorant » dans les échanges.....	p.76
4.4. <i>Trivial Pursuit</i> ® .....	p.77
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES .....	p.79
ANNEXES .....	p. 86
BIBLIOGRAPHIE .....	p.98
ABSTRACT	



---

## Introduction

---

« Pour la France comme pour les pays analogues, la principale source de création de richesses dans les entreprises réside désormais dans les savoirs et les compétences, davantage que dans les ressources matérielles. La compétitivité des entreprises (...) repose fondamentalement sur les capacités à créer et à utiliser les connaissances. Ces capacités conditionnent donc largement les performances en terme de croissance, de revenus et de création d'emplois. »<sup>1</sup> Dans les établissements de soins de santé, l'état des lieux est comparable. Nous évoquerons alors dans ce travail davantage les ressources immatérielles, et plus spécifiquement les ressources humaines, qui prennent une place de plus en plus grande dans nos entreprises et qui, inversement, sont considérées comme des entreprises embauchant des « pions exerçant un travail à la chaîne » par les employés. Cette place centrale du savoir, la capacité à la créer, à l'utiliser mais aussi à la conserver et la faire développer s'analyse par de nombreuses constatations.

Premièrement, nous constatons chaque jour les progrès scientifiques et technologiques dans les différents domaines de la santé comme ceux de la médecine, des dossiers patients informatisés, des agréments hospitaliers, etc. Ces progrès sont renforcés par la globalisation de la concurrence, la compétitivité et la diffusion des technologies d'information et de communication, qui accélèrent la circulation de l'information.

Deuxièmement, nous devons faire face au vieillissement de la population ainsi que toutes les nouvelles demandes de soins qu'elle impose notamment avec l'émergence des maladies chroniques et des patients poly-pathologiques. Les besoins changent, les patients deviennent majoritairement acteurs de leur santé, connaissent leurs droits et leurs devoirs et se renseignent sur leur santé.

Troisièmement, la relation des collaborateurs au travail a considérablement changé avec les nouvelles générations. En effet, les générations Y et Z sont nées à l'ère du numérique et ne voient la transition digitale ni comme une difficulté, ni comme une contrainte. Elles maîtrisent sur le bout des

---

<sup>1</sup> Commissariat général du plan, *La France dans l'économie du savoir pour une dynamique collective*, in, La documentation française, Paris, 2002, pp2.

doigts les nouveaux médias et les technologies digitales avec lesquelles elles ont grandi et ont appris. Ces générations n'attendent pas de leur supérieur hiérarchique qu'il soit un enseignant car elles cherchent par elles-mêmes. Nous évoquerons d'ailleurs Rancière J. qui renforcera l'idée que l'enseignement ne devrait pas être qu'une transmission de savoir.<sup>2</sup> Cela conduit parfois à un fossé intergénérationnel, causant des conflits avec l'équipe et la hiérarchie. En effet, il nous semble judicieux de rappeler qu'en regard de l'arrêté royal du treize juillet deux mille six, l'infirmier en chef « *peut être responsable pour le contrôle et l'évaluation de son équipe.*<sup>3</sup> ». Plus loin dans ce même arrêté royal, le verbe utilisé pour évoquer la même idée est le verbe être : « *il est responsable de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de l'évaluation de l'activité infirmière au sein de son équipe*<sup>4</sup> ». Le verbe « pouvoir » utilisé dans le premier extrait et le verbe « être » utilisé dans le deuxième, laissent alors planer un flou quant à un éventuel rôle d'enseignant, réfuté par ces nouvelles générations. Ce rôle incertain sera développé au décours de notre épreuve intégrée. Malgré tout, ces nouvelles générations sont plus impatientes, individualistes et autodidactes. Elles attendent une relation horizontale de la part de leur hiérarchie, moins basée sur le pouvoir, l'ordre et les directives mais davantage sur l'accompagnement, la motivation, les défis.

Sur base des trois constatations évoquées, notre problématique est la suivante : « *De quels moyens dispose le cadre de proximité pour s'inscrire dans le développement des connaissances et des compétences de l'équipe afin de la rendre performante?* ». Rappelons que depuis quelques années les infirmiers, pour ne citer qu'eux, porteurs d'un titre professionnel particulier ou d'une qualification professionnelle particulière sont obligés de suivre une formation continue de 60 heures en 4 ans. Tout professionnel de la santé responsable s'engage alors pour toute sa vie professionnelle à respecter cet impératif de la formation continue imposée ici, d'une part, par le conseil fédéral de l'art infirmier<sup>5</sup>, mais également tout autre professionnel de la santé dont le cadre de proximité est

---

<sup>2</sup> Cerletti A., « *La politique du maître ignorant : La leçon de Rancière* », in *Presse universitaire de Caen*, n°27, 2005/1, pp.81-88.

<sup>3</sup> A.R. du 13 juillet 2006 relatif à la fonction d'infirmier en chef.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Avis du Conseil Fédéral de l'Art Infirmier concernant la formation continue des praticiens de l'art infirmier (17/04/2018)

responsable, et d'autre part, par la promotion et l'incitation exercée par l'institution via la hiérarchie pour suivre une panoplie de formations proposées en interne ou en e-learning et dont certaines sont jugées obligatoires par cette dernière mais dont aucune sanction n'est infligée en cas de refus de participation. C'est alors au cadre de proximité de veiller au contrôle de l'assiduité de son équipe aux formations qu'elles soient obligatoires, à la demande d'un agent ou conseillées par le cadre de proximité, au cas par cas. Ce processus cognitif contient des activités spécifiques que le cadre de santé coordonne. Pour le rendre possible, il a plusieurs missions que nous mettons en lien avec le Code de déontologie des praticiens de l'art infirmier belge réactualisé par l'UGIB<sup>6</sup> et, avec les deux arrêtés royaux relatifs aux aides-soignants<sup>7</sup> afin de justifier l'implication de l'équipe dans le processus. Selon nous, la formation continue permet non seulement la mise à jour des connaissances et le maintien des compétences, mais elle est aussi intimement liée à l'évolution de la pratique infirmière, au développement de la profession, et à l'amélioration de la qualité des soins, éléments dont le cadre de proximité a la responsabilité d'appliquer et de faire appliquer au sein d'une équipe.

Tout d'abord, il est responsable de développer et /ou d'améliorer ses aptitudes et celles de l'équipe. De fait, cette responsabilité partagée permet d'une part pour le soignant d'être acteur de son développement et de se tenir à jour des actualités concernant l'une ou l'autre technique ou nouveauté. D'autre part, cela permet au cadre de proximité d'assurer un accroissement qualitatif et sécuritaire du fonctionnement de l'organisation. Ces atouts renforcent alors considérablement l'image de l'unité et la confiance accordées par les patients pour les services reçus. Pour se faire, le cadre de proximité travaillera en collaboration avec l'équipe dans le développement entre autres de leurs compétences, relationnelles, opérationnelles et comportementales

*« Art 6 : Lors de l'exercice de sa profession, l'infirmier montre qu'il est digne de sa profession et qu'il maintient ses compétences à jour. (...) »*

---

<sup>6</sup> Union générale des infirmiers de Belgique

<sup>7</sup> A.R. du 12/01/2006 fixant les modalités d'enregistrement comme aide-soignant et A.R. du 27/02/2019 relatif à l'extension de la liste des actes de l'aide-soignant

Concernant les aides-soignants, nous pouvons observer cette volonté de maintien de compétences à jour via leur volonté de suivre la formation leur permettant d'effectuer, sous le contrôle de l'infirmier, les actes supplémentaires mentionnés dans l'A.R. de 2019.

Ensuite, il est responsable du développement et/ou de l'amélioration des connaissances dont l'équipe a quotidiennement besoin et qui sont donc nécessaires afin de renforcer la qualité et la sécurité de l'organisation des soins comme les connaissances générales en ce qui concerne les pathologies, la pharmacologie, les soins de plaies, la prévention des complications, etc.

*« Art 3 : L'infirmier exerce sa profession de manière autonome et selon les normes, les directives actuelles et les recommandations de sa profession. Il se tient au courant des évolutions pertinentes de sa profession et continue à développer sa connaissance professionnelle.*

*Il prend soin d'exercer sa profession selon les développements scientifiques et les directives de bonnes pratiques de la profession (...). »*

*« Art 3 : (...) L'aide-soignant collabore, dans la limite de sa qualification et de sa formation, à la tenue à jour pour chaque patient du dossier infirmier (...). »*

*« Art 4 : L'aide-soignant doit bénéficier chaque année d'une formation permanente d'au moins 8 heures. »*

Enfin, le cadre de proximité est responsable du développement de la performance de son équipe et a un rôle à jouer dans l'autonomie professionnelle de cette dernière pour renforcer l'innovation dans la qualité et la sécurité globale. Il procèdera idéalement par la fixation d'objectifs cohérents et clairement définis, toujours en collaboration avec l'équipe. Cet avantage, au-delà d'être individuel, se rapporte également à la stratégie de l'institution pour laquelle il travaille.

*Art 7 : » L'infirmier prend des initiatives et soutient les activités qui promeuvent le développement de la profession et la qualité des soins. (...). »*

*« L'aide-soignant ne peut accomplir ces activités que dans la mesure où un infirmier les lui a déléguées. L'infirmier peut, à tout moment, mettre fin à cette délégation.*

*L'aide-soignant travaille au sein d'une équipe structurée, tenant compte des normes légales. La répartition des infirmiers dans l'équipe structurée doit être telle qu'ils puissent contrôler les*

*activités des aides-soignants. L'équipe instaure une procédure de collaboration entre l'infirmier et l'aide-soignant. Elle organise la concertation commune au sujet des patients.*

*L'aide-soignant fait rapport le jour même à l'infirmier qui contrôle ses activités. Il y aura une évaluation des plans de soins et le cas échéant une adaptation de celui-ci par l'infirmier. »*

Aussi, l'assistant logistique et l'aide infirmier administratif dont dépend le cadre de proximité font partie intégrante de l'équipe avec laquelle ils collaborent. Ils s'engagent, tous deux, dans une démarche d'amélioration continue, assurant la qualité des soins dispensés, la sécurité du patient et le respect de ses droits via leurs activités et responsabilités respectives. Lorsque nous constatons que l'assistante logistique et l'aide infirmier administratif n'ont pas d'arrêté royal propre à leur fonction et que les aides-soignants, eux, en possèdent deux mais que les deux avancent clairement leur dépendance aux infirmiers, nous nous questionnons alors sur l'égalité concernant l'autonomie professionnelle, l'identité et la reconnaissance des différentes professions dont le cadre de proximité est responsable. Mais, plus concrètement, nous nous demandons comment le cadre de proximité peut favoriser le développement cognitif de son équipe ?

Pour répondre à ces interrogations, nous aborderons via une méthode tantôt discussive, tantôt réflexive, les notions de performances, compétences et connaissances en les décrivant à plusieurs niveaux : individuel, collectif via l'équipe, au niveau du cadre de proximité et à celui de l'institution. Dans le monde actuel, en perpétuel évolution, et, dans une société où tout est sans cesse remis en question, surtout dans les professions et métiers centrés sur les interactions humaines le choix de ces méthodes nous est apparu comme le plus approprié. Nous constaterons assez rapidement que le cadre de santé est constamment animé par des processus cognitifs. Chaque rôle dont le cadre de proximité est responsable fait intervenir un processus d'acquisition de connaissances, compétences ou performances : qu'il s'agisse de l'analyse d'une situation, du contrôle, de l'évaluation, de l'organisation, de la coordination des soins, de la communication ou de l'encadrement d'une équipe. Le cadre de proximité, quelle que soit sa tâche, acquiert, exerce ou développe des connaissances, des compétences mais également, des performances qui feront chacun l'objet d'un chapitre. Dans le quatrième chapitre, nous proposerons une boîte à outils que nous

mettrons à disposition des cadres de proximité afin de stimuler, partager et accroître le développement des connaissances, compétences et performances de son équipe. Tout bricoleur avisé possède une boîte à outils qu'il remplit selon ses envies et ses besoins. Alors, cette boîte à outil que nous vous proposons est libre d'être modifiée, élargie et complétée par tout un chacun.

## **CHAPITRE 1 : PERFORMANCES**

Avant d'évoquer les performances, il y a lieu d'éclaircir les sens qu'elles possèdent au singulier. Effectivement, la performance peut être perçue de différentes manières par rapport à divers indicateurs. Certains ne voient en elle qu'un résultat chiffré, amenant à la compétitivité, la concurrence, la manipulation ou le dépassement de soi, liés selon nous à un aspect davantage quantitatif. D'autres la distingue plutôt comme un état, mettant en œuvre le développement personnel basé alors sur une notion davantage qualitative. La première représentation de la performance est majoritairement présente en compétition sportive ou dans les grandes entreprises de R&D<sup>8</sup>. Mais, quelle est la durée de vie de la performance ? Pourquoi nos équipes y sont-elles généralement opposées ? Les interrogations restent nombreuses concernant cette recherche permanente de performance, notamment en ce qui concerne sa durée de vie, sa pérennité, si elle existe, les raisons pour lesquelles elle suscite tant d'oppositions, d'émotions négatives et d'inconsidérations. La performance renvoie également à une remise en question, une quête, une trouvaille, une innovation et enfin, un changement, qui, comme tout changement, demande une gestion adéquate. Le cadre de proximité aura un regard attentif sur la mise en œuvre, le contrôle, l'évaluation et les modulations à apporter pour rendre ce processus de performance optimal, à une époque où, l'amélioration continue, l'une des performances les plus recherchées, est prônée dans tous les établissements de santé.

### 1.1. De la performance

La performance est définie dans le Larousse comme : « *un exploit ou une réussite remarquable en un domaine quelconque<sup>9</sup>* ». Le mot performance tient son étymologie du latin « *formare<sup>10</sup>* » qui signifie former, action de façonner, donner forme, représenter. Le préfixe *per* est employé pour intensifier, dans le sens de totalement. Dès lors, nous pouvons déduire que le verbe

---

<sup>8</sup> Recherche et développement : Ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale ou d'une invention, assurent sa faisabilité industrielle. Il s'agit donc de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine. La fonction R&D développe donc des innovations, qui sont les applications industrielles et commerciales d'une découverte ou d'une invention. (economie.gouv.fr)

<sup>9</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512> (consulté en ligne le 13 mars 2023).

<sup>10</sup> Jean-Paul D, Martino N., « *La pluralité des approches en termes de performance* », in *Economie & Institutions*, n°18-19, 2012, pp 18-19.

« *performare*<sup>11</sup> » signifie donner forme entièrement. Historiquement, la performance provient de l'anglais du même mot. Son verbe, « *to perform*<sup>12</sup> », se traduit par les verbes : réaliser et/ou accomplir. Il entre dans le dictionnaire français en 1839 et est utilisé pour exprimer les résultats d'un cheval, sa manière de courir et le comportement qu'il a lors des courses hippiques, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Le mot « performance » sera ensuite utilisé dans le langage courant pour désigner la manière de faire quelque chose. Nous pouvons dès lors constater la pluralité des significations du mot et de ses origines. En effet, le verbe *to perform*, renvoie d'une part à la réalisation d'un exploit ou d'un rendement et d'autre part, il renseigne d'un accomplissement avec l'implication d'une dynamique d'actions<sup>13</sup>. Ainsi, nous pouvons rejoindre les deux auteurs de cette définition afin d'affirmer que la performance n'est pas exclusivement quantitative par sa finalité observée au travers des résultats chiffrés, mais qu'elle relève également, de par son processus d'actions, d'un aspect qualitatif. Il peut être intéressant, afin de comprendre leur vision de la performance, de savoir que Martino N. et Jean Paul D. étaient tous deux économistes et maitres de conférences dans ce domaine. Dès lors, leur considération de la performance intègre d'une part les résultats et d'autre part la régulation et l'organisation du processus pour obtenir l'objectif chiffré par une économie des moyens. « *Peu d'investissement pour un maximum de résultats, c'est aussi cela la performance*<sup>14</sup> ». Pour rendre la définition plus complète et révélatrice, nous ajouterons que la performance est par ailleurs un état physiologique caractérisé par la souplesse, la confiance et la non-résistance offrant de cette manière un équilibre entre le corps et l'esprit, base du potentiel d'action d'un individu. Cette considération nous paraît primordiale à prendre en compte étant donné l'explosion du nombre de burn-out et autres risques psychosociaux engendrés par un rapport inadéquat au travail ainsi qu'à la quête de la performance extrême, voire inatteignable et mythique, le graal. En effet, un employé en souffrance

---

<sup>11</sup> <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9P1529> (consulté en ligne le 13 mars 2023).

<sup>12</sup> Jean-Paul D, Martino N., op. cit., p.18.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Inkei D., La performance : Desserrer les freins, booster les ressources, Edition Jouvence, Genève, 2018, pp.10.

professionnelle ne parviendra pas à remplir pleinement ses missions et deviendra éventuellement le maillon faible d'une équipe ou d'une chaîne de production. Selon l'OMS : « *la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.* <sup>15</sup> ». Nous ajouterons alors que cet état de bien défini par l'OMS, constitue également les prémices du potentiel de performance d'un individu, élément qui, ne peut selon nous, être négligé pour considérer la performance comme un tout dont chaque maillon est indispensable à son bon fonctionnement.

Chacune des considérations de la performance peut être renvoyée à un référent. La performance en terme de résultat chiffré, avec une dimension quantitative, est essentiellement l'affaire de l'institution. La performance considérée comme l'accomplissement par un processus, dont la dimension est davantage sociale et qualitative, concerne alors le cadre de proximité. Enfin, la performance perçue comme l'état physiologique de l'individu, semblable à la résilience définie par « *la capacité à surmonter les chocs traumatiques* <sup>16</sup> », transformant alors une expérience négative de façon optimiste, est intrinsèquement lié à l'agent, à l'équipe. Mais, la performance relève aussi la responsabilité du cadre et de l'institution. Nous aborderons dans ce chapitre : la performance individuelle, la performance collective ou d'équipe, la performance du cadre et la performance institutionnelle. Ultérieurement, et pour garder la même structure, nous appliquerons cette approche en quatre dimensions. Elle nous servira de fil conducteur pour développer les autres notions abordées dans cette épreuve intégrée. De cette manière, nous démontrerons que chacune des performances, des compétences et des connaissances peut être associée à un niveau hiérarchique spécifique allant du plus microscopique au plus macroscopique : l'agent, l'équipe, le cadre de santé et l'institution.

---

<sup>15</sup> <https://www.who.int/fr/about/governance/constitution> (consultée en ligne le 20 décembre 2022)

<sup>16</sup> <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/resilience> (consulté en ligne le 13 mars 2023).

## 1.2. Les performances

### 1.2.1. Performances individuelles

La performance individuelle est la capacité d'une personne à atteindre ses objectifs. Elle se différencie de la productivité dont la définition est le « *Rapport entre le résultat d'une activité productive, de biens et de services, et les facteurs de cette production (...)* »<sup>17</sup> et du potentiel défini par « *l'ensemble des ressources dont quelqu'un, un collectif, un pays peut disposer.* »<sup>18</sup>. Il ressort dans de nombreux ouvrages que la performance individuelle est associée à la qualité de vie et qu'elle est favorisée par un état d'équilibre individuel, caractérisé par la souplesse, la confiance et la non-résistance. Pour intégrer la notion de non-résistance, il convient de définir la résistance. Le Larousse la définit soit par l'action de résister, de s'opposer à quelque chose ou la capacité à endurer quelque chose.<sup>19</sup> Ce terme est utilisé dans cette épreuve intégrée pour qualifier l'état de tension ressenti dans les moments de stress. L'accumulation de ces résistances provoque une accumulation de tensions et chaque fois que ces moments de résistance sont endurés, une dépense d'énergie en découle. Nous pouvons alors dire que la non-résistance est similaire à la réceptivité et tentons dans cette épreuve intégrée d'appuyer le fait que : « *Se libérer des réponses automatiques de stress, c'est desserrer le frein à main et utiliser tout le potentiel énergétique.* »<sup>20</sup> dont l'ouvrage de Inkei D. nous a convaincu. Dès lors, nous tendons vers l'hypothèse que la performance individuelle est davantage centrée sur un état physiologique, écartant la productivité qui renvoie à un résultat chiffré, et le potentiel, synonyme de force, puissance. La performance individuelle est focalisée sur les conditions physiologiques de l'individu, les capacités requises et l'économie d'énergie dans l'optique d'atteindre des objectifs fixés.

La peur, l'anxiété, l'urgence, l'impuissance, sont tous des états de stress responsables de la perte d'énergie, qu'elle soit mentale ou physique. De plus, la vie nous contraint d'en dépenser énormément dans la réalisation des activités de la vie quotidienne imposée par les rôles

---

<sup>17</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/productivite/C3%A9/64133> (page consultée le 2 avril 2022)

<sup>18</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/potentiel/62997> (page consultée le 2 avril 2022)

<sup>19</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632> (page consultée en ligne le 27 janvier 2023).

<sup>20</sup> Inkei D., op. cit., emp 338/1877.

professionnels, familiaux mais également face à la société qui se veut de plus en plus consumériste. L'état de performance semble nous sauver en exploitant toutes les compétences individuelles afin de préserver ce stock d'énergie dont l'économie est primordiale puisque que le DSM<sup>21</sup> définit la baisse de l'élan vital comme symptôme majeur de la dépression. En réalité, l'énergie est au centre de la performance et de la qualité de vie. Elle permet à un individu d'exploiter ses capacités, ses connaissances et ses apprentissages et d'activer des savoirs. Ces quatre termes que sont les capacités, les connaissances, les apprentissages et les savoirs seront définis, voir pour certains, conceptualisés dans la suite de ce travail, soit implicitement, soit explicitement. En cas de conflit, d'urgence, de résistance, l'énergie s'épuise rapidement. Par conséquent, l'individu doit chercher son énergie dans ses réserves vitales, se mettant en tension et provoquant du stress. C'est pourquoi, il est important de pouvoir lâcher prise lorsqu'il sort du contexte professionnel. Le sport, le yoga, la méditation offrent, après une séance, un sentiment d'apaisement, la sensation d'être en accord avec l'environnement et libéré d'une charge. A défaut de pouvoir décharger les tensions, les pensées négatives prennent le dessus et entraînent, au contraire, davantage d'anxiété, de colère, d'irritabilité avec un besoin d'évacuer important. Dans le contexte professionnel, il est difficilement envisageable de lâcher prise. Le cadre de santé peut, malgré tout, se décharger de certaines tâches avec la matrice d'Eisenhower<sup>22</sup>. Effectivement, pour le cadre de santé, parvenir à utiliser cette matrice lui permet de travailler de manière performante. En effet, cette délégation possède différentes significations. Tout d'abord, elle prouve que le cadre de santé a confiance en la personne à qui il délègue, personne qui, selon lui, possède les connaissances, les compétences voire les performances pour réaliser la tâche. Ensuite, la délégation possède une forme de responsabilisation, de marque d'autonomisation, ainsi, une marque de valorisation y peut également être perçue. Enfin, de cette manière, le cadre de santé pourra lâcher une partie de son pouvoir pour se concentrer sur des tâches davantage importante.

---

<sup>21</sup> Publié par l'Association américaine de psychiatrie depuis plus de 60 ans, le Diagnostic and Statistical Manual ou Mental Disorders (DSM), propose une classification des troubles mentaux.

<sup>22</sup> Cf. annexe n°2.

L'état de performance, que nous associons, dès à présent, à la performance individuelle est une somme d'interactions de tous les phénomènes neurologiques en action à un moment donné. Il peut être assimilé à une perception, se sentir « en forme », par exemple. Un état, définit par le Larousse en double sens, comme : la « *manière d'être physique ou morale de quelqu'un*<sup>23</sup> », est étroitement lié à la physiologie et aux représentations morale d'une personne. Dans l'intérêt de notre travail, nous pouvons pointer deux éléments implicites de cette définition. D'une part, l'état, qui, soit peut être physique, soit moral, se rapproche étonnamment du double sens que nous accordons à la performance individuelle qui est soit perçue, selon nous, comme un résultat, en l'occurrence, élément physique, soit par un état physiologique, élément davantage moral. Nous pourrions même aller plus loin en remplaçant moral par mental pour approcher la cognition, socle de notre sujet d'Epreuve Intégrée. Nous aborderons la cognition dans le chapitre traitant des connaissances. La perception inconsciente du fonctionnement du corps et des messages mentaux qui, soit, favorisera l'action, soit, la freinera. De fait, la performance individuelle repose sur deux éléments : la qualité de la conscience et le fonctionnement du corps. Le corps et l'esprit sont reliés et s'influencent mutuellement d'une part, chimiquement, via le système hormonal et d'autre part, nerveusement via le système nerveux autonome. Ils s'entretiennent par une dynamique d'adaptation continue appelée homéostasie qui crée une circulaire entre les deux. Prenons l'exemple d'un mauvais souvenir qui rejaillit et réveille une ancienne colère. Dès lors, notre pensée va se porter sur un souvenir associé dans la mémoire à une émotion négative. La conscience quant à elle, rattachée au présent va vivre le souvenir comme une réalité et adapter son corps via le système limbique, responsable de la mémoire, de l'olfaction et de la régulation des émotions, afin de se préparer à la situation. Si le corps est bien transformé selon les ordres du cerveau, par la transpiration et l'agacement par exemple, il validera la réponse émotionnelle et entrera dans une boucle de rétroaction dynamique entre le corps et l'esprit. La pensée générera une réaction émotionnelle du corps, qui en retour entretient la qualité émotionnelle de l'esprit. En prendre conscience donne

---

<sup>23</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9tat/31316> (consulté en ligne le 21 mars 2023).

l'occasion de transformer l'émotion en sentiment. Tant que le corps aura la configuration de la colère, de l'anxiété ou de toute autre émotion associée au stress, l'esprit sera tourné vers des éléments négatifs et interprétera les situations sous l'angle de la fuite ou de l'agression. Comme une boucle, les pensées négatives vont entraîner du stress qui va à son tour faire jaillir des pensées négatives. Ce mécanisme peut être enclenché soit par la pensée, soit par le corps. « *La répétition des moments de stress inscrit durablement un état de tension dans le corps et le stress devient alors chronique.*<sup>24</sup> » Dès lors, une autre clé de l'état de performance sera de reconnaître l'influence du corps sur l'esprit afin d'intervenir sur le système nerveux et l'état émotionnel et d'agir sur des éléments physiologiques pour interrompre la réponse au stress. Nous pouvons par exemple agir sur la respiration et sur l'état musculo-squelettique du corps. Des éléments tels que la respiration et le rapport au corps peuvent être travaillés. Afin d'appuyer notre raisonnement, nous rejoignons l'idée de Pierre D. qui affirme que les blocages que peut ressentir un sportif sont également transposables au monde de l'entreprise. En effet, cet ancien boxeur vice champion de France, victime, à l'époque de ses compétitions, de blocages psychologiques lors de compétitions, dit n'avoir remporté que deux victoires malgré sa participation à cinq finales de championnats. Selon lui, c'est « *non pas grâce au mental mais à cause du mental* », qu'il n'a pu accéder à ces victoires. Afin d'aider des sportifs à dépasser leurs doutes et à être performants, il fonde l'Académie de la haute performance, et propose une méthode qu'il nomme la dépolarisation. Cette méthode permet, d'après lui de vaincre les freins émotionnels et d'exprimer pleinement tout son potentiel. Il certifie qu'il est impératif de croire en ses objectifs, sinon, le corps ne s'engage pas totalement. Sa mission est d'accompagner les sportifs de haut niveau, les aider à atteindre leurs objectifs mais surtout, d'éliminer leurs craintes. Il les aide à gagner en confiance par le biais d'échanges et en corrigeant la pensée qu'ils nourrissent, de ne pas pouvoir monter sur la plus haute marche du podium en compétition. Il explique que sa méthode

---

<sup>24</sup> Inkei D., op. cit., emp 919/1877.

consiste à oublier la fatalité du : « *soit je gagne, soit je perds*<sup>25</sup> » ancré dans nos consciences. Il focalise plutôt son énergie sur le chemin à parcourir et sur la personne que l'on est et celle que l'on veut devenir. Par cette méthode, il accorde une importance particulière au : « *je suis*<sup>26</sup> » pour supprimer la peur de l'échec et freins émotionnel qui s'y attachent. Afin de transposer la dépolarisation à notre domaine, notre questionnement personnel serait : « *Quel professionnel /cadre de santé je souhaite devenir ?*<sup>27</sup> », et se concentrer principalement sur les éléments sur lesquels nous pouvons agir, mettant de côté ceux pour lesquels nous n'avons aucun contrôle. L'état d'être et l'état d'esprit dont parle Pierre D., sont les éléments sur lesquels nous pouvons nous centrer. Nous constatons alors une étroite corrélation avec le corps et l'esprit abordés précédemment dans l'état de performance. A contrario, il a été démontré chez d'autres grands médaillés de sport, que huit éléments étaient présents chez eux en permanence, caractérisant leur état performant au quotidien. Ces sportifs sont mentalement et physiquement détendus, confiants et optimistes et ce, concentrés sur l'instant présent, pleins d'énergie, pleinement conscients, maîtres d'eux-mêmes et protégés par une bulle invisible.<sup>28</sup> De surcroît, nous pouvons ajouter que ces sportifs ont une bonne estime d'eux-mêmes. Ainsi, l'estime que l'on porte à soi-même joue un rôle non négligeable dans l'atteinte de la performance. Croire en soi et avoir confiance en ses capacités physiques et mentales libèrent des sentiments comme l'enthousiasme ou le plaisir qui valorisent la performance. De par sa définition, l'enthousiasme est une « *émotion puissante qui s'empare de quelqu'un à propos de quelqu'un ou de quelque chose et qui se manifeste par des signes extérieurs d'admiration, de contentement ; exaltation*<sup>29</sup> ». Dès lors, l'enthousiasme requiert, pour exister, l'intervention d'une action sociale. Nous attirons tout de même l'attention sur le fait que l'enthousiasme est une émotion physiologique, spontanée et passagère. Il est alors primordial, peut importe le contexte, qu'il soit

---

<sup>25</sup> [http://courriercadres.com/carriere/soigner-son-mental-pour-liberer-son-potentiel-24012023?utm\\_source=cdi&utm\\_medium=newsletter&utm\\_campaign=310123CC](http://courriercadres.com/carriere/soigner-son-mental-pour-liberer-son-potentiel-24012023?utm_source=cdi&utm_medium=newsletter&utm_campaign=310123CC) (consulté en ligne le 24 janvier 2023).

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Inkei D., op. cit., p.20.

<sup>29</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enthousiasme/29926>. (page consultée en ligne le 2 janvier 2023).

sportif ou professionnel d'en prendre conscience et d'éviter les dérives de manifestations corporelles qu'elle peut provoquer avec plus ou moins d'intensité. L'objectif est de parvenir à la transformer en un sentiment, plus durable, fin d'y faire intervenir une activité mentale. Le fait de transformer l'émotion en sentiment permettra de ne pas agir avec émotion, dans la précipitation du ressenti.

Pour en revenir au sujet, cet état d'esprit de performance dont nous parlions est rendu possible grâce à un entraînement animée par les préparateurs sportifs. Le point commun des deux situations sportives abordées réside dans le fait que l'action sociale intervient dans la performance. Force est de constater que le collectif renforce la performance. Cependant, la détente, la concentration, le contrôle des émotions et l'augmentation de l'énergie abordés précédemment sont des compétences qui peuvent être acquises et améliorées par l'entraînement et l'expérience. D'après le dictionnaire de l'académie française, source des trois emprunts ci-après, l'expérience provient du latin « *experientia*<sup>30</sup> » dérivé de « *experiri* » signifiant « *faire l'essai de* ». Nous découvrons déjà que l'expérience ne constitue en aucun cas une certitude de résultat et peut alors être un succès ou un échec. Signalons également, que selon nous, l'échec n'est pas une issue négative mais plutôt l'opportunité d'en retirer un enseignement. Le Robert définit l'expérience d'une part comme un « *Evènement vécu ou pratique prolongée de quelque chose, apportant un enseignement.*<sup>31</sup> » et d'autre part comme le « *fait d'éprouver quelques chose dans sa réalité, épreuve que l'on en fait personnellement.*<sup>32</sup> ». Elle est définie comme : « *Le fait d'acquérir, d'étendre ou d'enrichir une connaissance, un savoir, un savoir-faire, par l'usage et la pratique ; épreuve que l'on fait personnellement d'une chose. (...) compétence particulière qui s'ajoute au savoir théorique et résulte de l'exercice habituel d'une technique, d'un art, d'un métier.*<sup>33</sup> ». Ces définitions de l'expérience nous apportent de nombreuses informations. Premièrement, l'expérience a plusieurs représentations. Elle peut d'ailleurs se distinguer en deux notions ambivalentes: faire l'expérience

---

<sup>30</sup> <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9E3429> (consulté en ligne le 9 mars 2023).

<sup>31</sup> <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/experience> (consulté en ligne le 28 février 2023).

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9E3429> (consulté en ligne le 9 mars 2023).

de quelque chose et prendre de l'expérience dans un domaine. Deuxièmement, l'expérience peut être quantitative ou qualitative. Elle est qualifiée de quantitative lorsqu'elle est le résultat de la pratique répétée d'un processus cognitif et est qualitative lorsqu'elle permet à l'individu qui la vit d'en tirer un enseignement. Son caractère qualitatif le sera davantage lorsque l'expérience aboutira sur une performance. Troisièmement, l'expérience de l'expérience est un processus social. En effet, nous pouvons renforcer cette idée par la notion de partage d'expérience. Certains diront alors que la performance, comme l'expérience ne peuvent être individuelle. Selon nous tout est une question de point de vue. Comme nous l'avons démontré pour l'expérience, la répétition n'est pas la seule condition à la performance.

Si elle n'est pas associée à la concentration, la répétition peut-être contre-productive. Nous rejoignons Inkei D. pour dire que la concentration est, elle aussi, une compétence tout autant essentielle pour être performant. Nous affirmons unanimement qu'il est périlleux, voire impossible, d'être performant sur un dossier ou une tâche en pensant à autre chose. Dans le même ordre d'idée, une infirmière ne saura être performante pour la distribution des médicaments qu'elle effectue dans le couloir de l'unité, où elle est interrompue fréquemment par les familles des patients pour des renseignements. Aussi, une aide soignante ne saura être performante si elle effectue la toilette d'un patient en pensant aux vingt autres toilettes qui lui reste à effectuer après celle-ci. Ou encore, un infirmier en chef ne saura être performant pour la réalisation des horaires si son téléphone professionnel ne sonne toutes les deux minutes, et que son *Smartphone*, sagement glissé dans sa blouse, l'informe de la vie sociale de ses proches en temps réel via des notifications intempestives, etc. Alors, la concentration dans la répétition permet d'évaluer, de modifier, d'améliorer son geste. Si l'individu est focalisé sur ce qu'il fait, sur ses sensations, sur le geste et sur la pensée, son cerveau apprendra et retiendra mieux. La concentration peut elle aussi s'entraîner et se développer. Il existe des méthodes pour parvenir à un état physiologique performant.

Être performant, c'est également savoir mobiliser les ressources adéquates et nécessaires ainsi que savoir contrôler les réactions émotionnelles de résistance liées au stress. Depuis toujours, l'état le plus consommateur d'énergie est celui qui perturbe le plus les capacités cognitives et physiques. Le

stress en est l'exemple le plus représentatif via une réaction de survie qui peut constituer un frein à la performance. La croyance sur la réalité d'un eu-stress au travail vient du fait que le stress met l'organisme sous tension, donne un surplus d'énergie momentané et oblige à s'engager dans l'action. À plus long terme, il existe un danger de tomber dans un stress chronique, responsable de l'affaiblissement de la santé. La réponse du stress est une réaction de survie prévue pour des dangers immédiats et réels. Les principaux facteurs de stress sont : les interruptions de tâches, le rythme de travail élevé, la pression des délais, les restructurations, le manque de reconnaissance après un effort, etc. C'est alors que les difficultés de concentration et de mémorisation apparaissent, que la confiance en soi et la motivation diminuent et que les ruminations s'amplifient. Dans les cas les plus extrêmes, le stress mène à la dépression, au burn-out. A priori, il apparaît impératif de sortir d'un état de stress chronique pour pouvoir à posteriori envisager d'être performant individuellement. Comme nous l'avons évoqué avec le fondateur de l'Académie de la performance Pierre D., cette étape ne peut être possible qu'avec l'intervention d'une tierce personne.

Par choix argumenté, nous aborderons la performance d'un agent dans les performances d'équipe. En effet, la performance individuelle possède un quadruple enjeu lorsqu'elle est rapportée au milieu professionnel. D'une part, l'agent aura tout intérêt à la considérer comme un état physiologique, caractérisé par l'aspect qualitatif, afin de maintenir un équilibre entre son corps et son esprit puis d'agir en cohérence avec ses interactions physiologiques. D'autre part, lorsqu'il aura acquis cet état de performance, l'agent deviendra acteur de sa performance en terme quantitatif et sera davantage disposé à satisfaire les attentes extérieures, celles de sa hiérarchie, reflet de la performance professionnelle individuelle et collective. Nous pouvons donc confirmer que la performance individuelle est avant tout un état physiologique créé exclusivement par l'individu acteur de performance, mais que, cette performance individuelle possède une toute autre représentation lorsque l'on change l'angle de vue. Au plus elle sera analysée à un niveau macroscopique, au plus elle se voudra quantitative et sera assimilée à un résultat, une finalité.

Professionnellement, la performance d'un agent est davantage associée à sa capacité à répondre aux attentes exprimées par son supérieur hiérarchique pour satisfaire les missions dont il est responsable

par son poste plutôt que comme un état de performance. Cette constatation s'explique selon nous par le fait que l'état de performance abordé dans le point précédent est un processus exclusivement intrinsèque dont le seul acteur est l'agent volontaire. Autrement dit, d'un regard extérieur à l'agent, la performance professionnelle individuelle est représentée par la capacité productive ou le potentiel de l'agent pour remplir les objectifs qui lui incombent dans le cadre de ses fonctions. Les prérequis de cette performance professionnelle individuelle sont : la fixation d'objectifs clairs et préalablement définis, la cohérence entre les compétences du professionnel et les objectifs fixés, la mise à disposition d'outils et de moyens adaptés, et enfin, l'accompagnement et le suivi de la progression dans l'atteinte des objectifs. Elle fait intervenir des notions telles que la qualité du travail fourni et la cohérence entre le travail fourni et l'objectif fixé. Le bilan de développement est un moment d'échange extrêmement important entre le cadre de proximité et le professionnel. Il offre une considération et une écoute particulière à l'agent mais est également l'occasion d'évaluer les performances de ce dernier. Les finalités de cet échange précieux sont nombreuses. Premièrement, il permet de connaître l'état d'esprit de l'agent vis à vis de son travail, ses satisfactions, ses insatisfactions, ses attentes. Deuxièmement, cet entretien est l'occasion d'établir un plan de développement basé sur les compétences du professionnel qui méritent d'être développées, partagées et améliorées. Mais, avant d'aborder le plan de développement professionnel, il convient de définir le terme développement qui apparaît dans notre problématique mais qui possède de nombreux sens. Il peut être « *l'action de dérouler quelque chose* »<sup>34</sup>, synonyme alors de déploiement, « *le fait de se développer, de prendre de l'importance* »<sup>35</sup>, synonyme de mouvement, de processus, d'accroissement mais peut également être « *l'exposé détaillé d'un sujet* »<sup>36</sup>, un discours, contraire ici d'abrégé ou de résumé. Aujourd'hui, performance et développement, sont deux termes qui constituent des enjeux distincts pour tous managers dont les cadres de santé. En effet, ces cadres n'ont pas pour seule mission d'aider les membres de leur

---

<sup>34</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/synonymes/d%C3%A9veloppement/6821> (consulté en ligne le 1 mars 2023).

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> Ibidem.

équipe à être performants, ils doivent également contribuer à leur développement. Pour notre travail, il est alors intéressant de distinguer ces deux notions. Pour les cadres, l'évaluation des performances de ses N-1 n'est pas suffisante. Leur développement a une importance capitale pour les engager et les fidéliser dans la durée. Cette stratégie institutionnelle est le fruit d'une collaboration entre les hiérarchies et la RH, qui, elle, maîtrise davantage les fondamentaux respectifs des notions de performances et de développement. Alors que la performance renvoie à une analyse à posteriori de l'efficacité et de l'efficience du travail fourni par un agent, le développement est tourné vers l'avenir, considérant alors le potentiel de cet agent. Dans le monde professionnel, le développement renvoie à la capacité d'un agent à aller au delà des attentes qu'on a de lui, à faire autre chose et à évoluer. Nous pouvons alors affirmer que la performance et le développement sont deux notions indissociables. En effet, comment pourrions nous constater une progression, synonyme de développement, sans résultats mesurable, témoin de la performance? Dès lors, pourrions-nous risquer de dire que le développement, que nous qualifions de qualitatif, se rapproche de l'idée de performance individuelle. Pour en revenir à notre sujet, le plan de développement réalisé avec le professionnel constitue également son plan de performance. Effectivement, il contient des objectifs S.M.A.R.T.<sup>37</sup> rédigés par l'agent avec l'accompagnement et la validation du cadre de proximité. Le suivi du développement des objectifs est régulier afin d'y apporter des modifications, des adaptations mais aussi de féliciter l'agent, le valoriser et reconnaître ses réussites. Malgré tout, l'agent est l'acteur principal de sa performance. Il est le gestionnaire de sa propre carrière. C'est son rôle de s'impliquer dans la gestion de sa performance en demandant des feed-back, en se plaçant dans une optique d'apprentissage continu, en jouant le jeu de son auto-évaluation, etc. Toutefois, la performance individuelle se met au service du collectif. Le manager a tout intérêt à permettre la performance individuelle en pensant au bien-être de ses agents, puisque, cette performance leur procure de la satisfaction. Et, un travailleur satisfait, est professionnellement enclin à travailler au service du collectif. La subtilité sera alors de trouver l'équilibre adéquat. Mais,

---

<sup>37</sup> Cf. annexe n°3.

nous cheminerons progressivement afin de pouvoir élever cette éventualité au rang des réalités, du savoir. Cependant, dans les métiers producteurs de services, la performance professionnelle individuelle est rarement envisageable et isolable. Nous parlons alors davantage de performance d'équipe mais également de performance organisationnelle, que nous développerons dans la suite de ce chapitre. Dans le point suivant, nous évoquerons la performance d'équipe afin de positionner la représentation d'un collectif sur la performance et les processus utilisés pour y parvenir.

### 1.2.2. Performances d'équipe

La performance d'équipe, appelée aussi performance collective est la capacité du collectif à atteindre des objectifs communs définis par l'équipe ou par sa hiérarchie. Comme sur le plan individuel, ces objectifs sont clairs et préalablement définis, lors de réunion d'unité par exemple. Ils sont affichés à la vue de tous et sont consultables à tout moment. Au niveau collectif, les objectifs annuels sont généralement affichés dans l'unité afin que chacun soit responsable et impliqué dans la mise en œuvre des actions. Pour qu'elle puisse être optimale, la performance collective impose de mobiliser de nombreuses compétences que nous développerons plus en détail dans le chapitre suivant : les compétences. Nous citerons prioritairement les capacités à entretenir des communications constructives puis de partager l'information au sein de l'équipe. Les compétences techniques, l'expérience, les connaissances, les rapports entretenus dans l'équipe influencent positivement ou négativement la cohésion d'équipe et la performance qui en découle dans l'atteinte des résultats du groupe. La performance d'une équipe représente un ensemble d'activités permettant de définir les objectifs de performance collective. Elle exprime la stratégie de cette dernière en objectifs, met en œuvre des moyens pertinents pour les atteindre sous le pilotage efficace et efficient du cadre de proximité. Nous pouvons donc en déduire que la performance d'une équipe est extrêmement liée et dépendante des actions du cadre de proximité. Mais nous pourrions uniquement confirmer ou infirmer cette hypothèse avec plus d'arguments lors des chapitres suivants. Pour conclure, une équipe est performante lorsqu'elle est centrée objectifs et résultats mais également lorsqu'elle œuvre au développement de sa propre performance. De fait, le collectif est le lieu où se

déploie d'une part la performance collective mais, où se développe avant tout la performance individuelle.

### 1.2.3. Performances du cadre

Comme nous l'avons déduit dans le point précédent, le cadre de santé a un rôle non négligeable dans les performances individuelles et collectives de ses agents. Mais, il est, lui aussi, acteur de sa propre performance. Ses objectifs sont, comme pour la performance individuelle et la performance collective, cohérents et clairement définis. Ils peuvent être explicites, rédigés et validés en collaboration avec son supérieur hiérarchique lors de son entretien annuel. Mais la plupart des objectifs du cadre de santé sont implicites et personnels, ils conditionnent leur routine de travail quotidien. En effet, ces derniers sont comme noyés sous de nombreux objectifs, qu'ils soient personnels, managériaux, institutionnels ou autre. La recherche perpétuelle de performance représente le quotidien des cadres de santé. Sa performance s'articule essentiellement autour de celles de son équipe mais aussi de ses capacités de gestion d'équipe, d'encadrement et de collaboration avec ses collègues dans les projets. En effet, il est responsable de l'élaboration et du développement du processus de performance de l'équipe. C'est, entre autres, le cadre de proximité qui mesure et suit l'exécution des actions et les résultats obtenus par des indicateurs retranscrits dans les tableaux de bord. Il a un rôle de soutien, d'accompagnement et de conseiller dans le processus d'acquisition et d'amélioration des performances tant individuelles que collectives. Mais, au delà du rôle d'accompagnement, définit par le Robert comme « le fait de soutenir, d'assister quelqu'un. », sa performance ouvre aussi d'autres possibilités, elle peut être l'occasion de laisser l'autonomie décisionnelle et d'action à ses agents. Cette performance est alors liée à la confiance mutuelle qui s'est créée entre le cadre de santé et le professionnel au fil des expériences et des performances. Ces principes managériaux préconisés s'appliquent pour le cadre de santé mais également pour tous les managers.<sup>38</sup> Le cadre de santé est présent tout au long du processus de gestion de performance de son équipe. Il est le représentant des objectifs définis en équipe, a un rôle

---

<sup>38</sup> Barreau P., *Pour ou contre le lean management à l'hôpital*, in : Soins cadre n°118, mars 2020, pp8.

d'accompagnant et d'encouragement, d'où l'importance de la proximité du cadre. Il est témoin de la qualité du travail réalisé par ses agents, de leur attitude et de leur implication au processus. Il est alors la personne la mieux placée pour les motiver, les évaluer et les féliciter. En outre, pour ne pas se laisser dépasser par ses nombreuses missions, le cadre de santé doit également veiller à trouver un équilibre entre la performance-état et la performance-résultat, autrement dit, qualitativement et quantitativement. Selon nous, l'aspect qualitatif prime sur l'aspect quantitatif, qui ne peut être envisageable sans le premier. En est-il de même à chaque niveau de la hiérarchie et pour chaque individu ? Il est primordial que le cadre de proximité prenne conscience et partage sa pensée et ses émotions, avec son supérieur hiérarchique, lorsqu'il perçoit le danger d'épuisement professionnel au risque de lâcher prise face à la pression et d'abandonner le navire. Il ne peut être qu'avantageux pour lui de considérer la performance avant tout comme un état, individuellement et qualitativement parlant avant de chercher à l'acquérir en terme de résultat, quantitativement et dans un but collectif. Le cadre de santé doit impérativement se laisser les moyens d'y parvenir, au risque de se laisser dépasser par toutes les attentes qu'on a de lui, notamment celles de l'institution.

#### 1.2.4. Performances institutionnelles

L'émergence de la performance dans les entreprises a provoqué un bouleversement dans l'exercice de leur pouvoir. Auparavant, ce pouvoir était caractérisé par un contrôle permanent des directions sur le personnel via notamment l'organisation du travail. Aujourd'hui, le pouvoir s'exerce par un contrôle de l'information qui sera partagée, le rendant volatil, instable et illusoire, proche de zéro.

Selon Lorino P., la performance d'une entreprise s'organise autour de trois éléments : les compétences, les processus et la valeur. De fait, le macro-objectif de chaque entreprise est que la performance puisse créer de la valeur pour cette dernière. Comme un engrenage, cette valeur permettra de maîtriser les processus d'actions collectifs, qui, eux-mêmes, donnent lieu au développement des compétences.<sup>39</sup> De plus, la performance d'une organisation est analysée selon

---

<sup>39</sup> [https://www.acifr.org/ressources/livres\\_management/performance.html](https://www.acifr.org/ressources/livres_management/performance.html) (consulté le 14 avril 2021).

deux composantes : l'efficacité et l'efficience<sup>40</sup>. Elle l'est lorsque des liens sont établis entre les résultats obtenus et l'optimisation des ressources mobilisées pour les atteindre. La performance d'une organisation est aussi associée à sa composante sociale. Les objectifs fixés, les attentes des acteurs, leurs contraintes et leur environnement sont des indicateurs clés à la conduite d'une performance organisationnelle par leur suivi régulier et leur contrôle.

Dès lors, nous voyons qu'il existe des liens de dépendance entre les différents niveaux de performance. Ces liens sont à prendre en compte car ils impactent sur la stratégie de l'institution. Chacun des objectifs atteints, le plus minime soit-il, va apporter de la valeur à l'institution. Cette valeur ajoutée permettra de mettre en place des objectifs communs, qui, atteints, développeront certaines compétences des agents.

La performance institutionnelle appelée également performance organisationnelle ou performance globale est la manière dont l'entreprise s'organise afin d'atteindre les objectifs à long terme qu'elle s'est fixée. C'est sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie en prenant en considération l'aspect humain, social et environnemental. De nos jours, la performance institutionnelle ne se mesure plus seulement par des critères économiques et financiers, mais aussi de critères sociaux, éthiques, managériaux, environnementaux, c'est ce que nous nommons la performance globale. D'après nous, la performance institutionnelle reste davantage basée sur les normes et les chiffres à atteindre que sur l'état de performance abordée dans la performance individuelle.

Depuis plusieurs décennies, les besoins et les services ont changés dans le secteur de la santé. Pour cause, ce secteur, comme tous les autres doit faire à de grands changements. le vieillissement de la population, la diminution des durées de séjour, le développement des prises en charge ambulatoire et des innovations, le patient de plus en plus acteur de son parcours de soin. Alors, ces changements et ces impératifs, s'ils ne sont pas bien pris en charge, risquent de faire augmenter les dépenses auxquelles l'Etat ne sera plus capable de faire face. Pour faire face, le programme P4P traduit « Pay

---

<sup>40</sup> Cf. annexe n°4.

*for performance*<sup>41</sup> » a été introduit en 2018. C'est un système de paiement à la performance voulu par les autorités fédérales et destiné à améliorer la performance d'un système de santé via des paiements incitatifs. L'objectif de P4P est de conditionner la rémunération des soins dispensés à la qualité et l'efficacité des soins, évaluées au moyen d'indicateurs de structure, de processus et/ou de résultats. Ces indicateurs sont de deux types, nous retrouvons des indicateurs liés aux pathologies, comme la mortalité post-opératoire ou des suites d'un AVC et les indicateurs à l'échelle de l'hôpital, comme la satisfaction du patient ou le statut d'accréditation<sup>42</sup>. Les institutions voient cette réforme comme une compétition et une menace de concurrence. Dès lors, cette réforme incite les institutions à développer leurs performances afin de se démarquer.

Dans le même état d'esprit de compétitivité<sup>43</sup> et de concurrence entre les établissements de soins de santé, nous pouvons alors citer l'accréditation. Effectivement, la certification d'un hôpital constitue un état de performance au niveau institutionnel qui permet de mesurer l'organisation par rapport aux normes de soins de santé à l'échelle mondiale. Elle inspire les secteurs des soins de santé du monde entier à améliorer leurs performances en terme de résultats grâce à des évaluations indépendantes. En effet, l'accréditation est une évaluation réalisée par un organisme externe compétent qui se base sur des normes internationales reconnues. Pour une institution, être certifié à un niveau de certification<sup>44</sup>, c'est répondre à la globalité des normes relatives à l'ensemble du fonctionnement et des pratiques de ce niveau. L'accréditation permet également de voir ce qui est correctement réalisé et ce pour lequel l'organisation devrait apporter des améliorations. Elle aide l'institution de soins de santé à se concentrer sur la qualité, la sécurité et l'efficacité tout en économisant du temps et de l'argent. Dès lors, l'accès à cette démarche offre aux institutions de soins de santé les moyens d'évaluer et d'améliorer la qualité de leurs services de manière régulière et continue. L'une des finalités du processus d'accréditation est de définir une stratégie en termes

---

<sup>41</sup> <https://www.health.belgium.be/fr/programme-pay-performance-p4p-pour-les-hopitaux-generaux-0> (page consultée le 2 avril 2022)

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> Caractère de produits compétitifs, d'une entreprise compétitive selon le Larousse

<sup>44</sup> Les niveaux de certification de l'Accréditation sont : Or, platine et diamant, en fonction des normes atteintes

d'objectifs communs à atteindre. En outre, l'institution se basera sur les résultats obtenus mais c'est bien à tous les niveaux que les actions devront être mises en place. Cette évaluation globale concerne tous les collaborateurs de l'institution, du directeur général, à l'infirmier, du médecin au technicien de surface, du service logistique à la pharmacie, etc. L'implication ainsi que l'adhésion à cette démarche constituent donc un enjeu pour l'institution. Mais, ce n'est pas toujours le cas. Cette démarche est parfois considérée comme un ultimatum ou une provocation chez certains collaborateurs, qui la ressentent comme une évaluation personnelle de leurs connaissances et de leurs compétences sur le terrain. Dans ces cas, il est intéressant de clarifier les finalités de la démarche, en encourageant les équipes à collaborer de façon plus étroite, à gagner ensemble. De fait, l'obtention de ce label est un gage de qualité qui prouve aux patients et aux collaborateurs que l'institution met en place des processus normés dont le but prioritaire est d'assurer la qualité et la sécurité des soins au patient. Dès lors, nous pouvons affirmer qu'il existe un lien entre la performance institutionnelle et les autres niveaux de performances abordés dans les points précédents.<sup>45</sup>

Pour conclure ce chapitre, les performances possèdent plusieurs représentations. Au plus une performance est microscopique, individuelle, au plus elle sera perçue comme un état. Au contraire, au niveau macroscopique, institutionnel, elle sera davantage considérée comme une compétition, avec l'atteinte d'objectifs par des résultats chiffrés et concurrentiels. Quoiqu'il en soit, cette dernière ne peut être mesurée sans en avoir préalablement défini les objectifs S.M.A.R.T. et individualisés. La performance intègre les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise. La performance individuelle est la capacité du salarié à atteindre les objectifs définis par sa ligne hiérarchique. Elle se différencie du potentiel et de la productivité. Mais, elle est avant tout un état physiologique assurant un équilibre entre le corps et l'esprit dont l'individu, lorsqu'il l'acquiert, peut développer ses performances à des niveaux quantitatifs et collectifs. Pour rappel, Pierre D., ancien boxeur vice champion de France et fondateur de l'Académie de la haute

---

<sup>45</sup> Cf. annexe n°5.

performance affirme qu'il existe une corrélation entre les blocages que peut ressentir un sportif et les difficultés vécues en entreprise. Nous pouvons alors nous appuyer sur la méthode qu'il propose pour confirmer notre idée d'état de performance. Cette méthode qu'il nomme la dépolarisation peut être résumée en cinq points clés. Premièrement, il convient d'identifier et de s'appropriier le trait de caractère qui nous irrite chez les autres. Deuxièmement, il est impératif de sortir de la dualité : « soit je gagne, soit je perds » inculqué depuis la nuit des temps dans les domaines où l'esprit de compétition intervient. Troisièmement, il est primordial de prendre conscience de son système de priorités et de se recentrer sur soi. Quatrièmement, il est nécessaire de supprimer certains verbes comme « falloir » et « devoir » afin de regarder plutôt sur du long terme. Enfin, la priorité réside non pas dans ce que nous faisons mais dans ce que nous devenons. En ce qui concerne le collectif, la performance d'équipe, est sa capacité à atteindre ensemble des objectifs communs. Quant à la performance de l'entreprise, elle ne se mesure plus uniquement en terme de critères financiers mais également en termes de critères sociaux et environnementaux. On parle alors de performance globale.

Une gestion efficace de la performance des employés permet de les motiver et de leur donner les moyens de parvenir à leurs objectifs, raison pour laquelle l'état de performance a de nombreux avantages. La faisabilité et la gestion de performance sont l'affaire de tous, au centre d'une table dont les quatre acteurs sont : l'agent, l'équipe, le cadre de proximité et l'institution. Une gestion optimale et globale de la performance est stratégique étant donné les liens qui existent entre la performance des agents et la performance institutionnelle<sup>46</sup>. Pour permettre de rendre le processus de performance optimal, le cadre de proximité peut utiliser une méthode connue qu'est le P.D.C.A.

<sup>47</sup>via la roue de Deming<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> <https://openclassrooms.com/fr/courses/4890946-gerez-la-performance-de-vos-collaborateurs/4890958-liez-performance-individuelle-et-performance-entreprise#:~:text=La%20performance%20individuelle%2C%20c'est,atteindre%20collectivement%20des%20objectifs%20communs.>

<sup>47</sup> Plan – Do – Check – Act, que nous pouvons traduire par : Planifier – Développer – Contrôler – Ajuster.

<sup>48</sup> Cf. annexe n°6.

Par ailleurs, la performance du salarié est étroitement liée à sa motivation au travail. Elle constitue l'énergie, l'implication et l'effort que ce dernier investit quotidiennement dans son sa vie professionnelle. Nous pouvons affirmer qu'une des conditions *sine qua none* de la performance est d'avoir un portfolio de compétences pour pouvoir tout mettre en œuvre afin d'y parvenir. Néanmoins, faut-il être performant pour être compétent ? Qu'est ce qu'être compétent ? Qu'est ce qu'une compétence ? Comment l'acquérir et comment la transmettre ?

## **CHAPITRE 2 : COMPETENCES**

La dimension cognitive est au cœur des nouvelles représentations de la compétence. Notons également l'intensification du recours aux ressources affectives et à la motivation du professionnel. Rappelons d'ailleurs que le Robert définit l'affectif par un adjectif qui concerne les affects, les sentiments. Aujourd'hui plus qu'hier, nous faisons face à un triste constat qu'est la fuite de professionnels compétents et le détachement d'autres professionnels causés par leur démotivation. Selon nous, cette situation n'est autre que la conséquence d'une gestion des ressources humaines inconvenable liée une considération humaine et affective insuffisante voire nulle. Un individu motivé, sera disposé à s'engager et à consentir des efforts. En effet, définie comme la force ou le moteur qui pousse à l'action, la motivation prend également tout son sens dans la cognition. La motivation mène à trois types d'engagement : comportemental, affectif et cognitif. C'est pourquoi, un sujet qui aura un attrait personnel ou affectif pour un individu, entraînera chez ce dernier une motivation pour s'intéresser et apprendre ce sujet.<sup>49</sup> Dans le même ordre d'idée, il a été démontré que l'affect impacte quoi qu'il arrive dans les relations de travail. Les liens affectifs que nous tissons avec nos collègues sont inéluctables mais bénéfiques comparativement au nombre d'heures que nous passons au travail. La qualité de nos relations aux autres est un critère d'engagement fondamental et un facteur clé de bien-être au travail.

Aujourd'hui, la compétence ne consiste plus uniquement à comprendre son travail, en percevoir les enjeux et savoir comment réaliser les gestes adaptés mais également à se montrer responsable, motivé, dynamique et à prendre des initiatives. De la même manière, lorsque nous parlons de compétence, nous n'envisageons plus uniquement la simple exécution d'une technique, ou l'application d'une procédure ou même la connaissance d'un dossier. C'est pourtant ce que nous impose la sécurité prônée par l'accréditation qui, de ce fait, ne laisse pas de place pour le développement cognitif et tout ce qu'il amène. Selon nous, le processus d'accréditation a tendance à rendre plutôt les actions automatiques voir automatisées. Le problème qui survient lorsque la tâche devient automatisée, c'est qu'elle laisse peu de place à l'homme pour la réflexion, l'expérience,

---

<sup>49</sup> <https://www.reseautreussitemontreal.ca/dossiers-thematiques/motivation-engagement/> (consulté en ligne le 2 février 2023)

l'erreur et l'apprentissage, étapes indispensables à la cognition et davantage encore au développement de cette dernière. Or, lorsque nous parlons de compétences, Il s'agit également de capacités telles que la responsabilisation, la mobilisation des ressources, la prise de risques, l'implication professionnelle mais aussi de comportements comme l'humilité, la compassion, l'adhésion à des valeurs compatibles avec celles prônées. Sachant déjà que, la performance ne peut s'acquérir sans compétences préalables, nous tenterons de démontrer, dans ce chapitre, que de nombreuses compétences et motivations permettent d'accéder aux performances individuelles et collectives.

## 2.1. De la compétence

Le Larousse définit la compétence comme la « *capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger.*<sup>50</sup> ». Le Robert ajoute que la compétence est reconnue comme une connaissance approfondie lui conférant alors un droit supplémentaire, celui de décider en certaines matières. Synonyme d'aptitude, d'expertise, de qualification, et, offrant une certaine autorité voire un certain pouvoir, la compétence se développe avec l'expérience. Son exploitation dans les projets tels que l'atteinte d'objectifs contribue à la performance, peu importe le niveau où elle s'opère. La compétence équivaut donc à l'utilisation effective des connaissances à une situation donnée. Elle est déployée de manière cyclique notamment lors de la résolution de problèmes, la prise de décision ou la mise en œuvre d'actions. L'être humain possède la capacité de donner du sens aux informations qu'il reçoit, il opère ce processus cognitif de manière continue. Il reçoit des données, interprète les informations, fait des liens avec d'autres connaissances mémorisées et est ensuite capable de mobiliser ces connaissances pour les faire agir. Le résultat de ce processus constitue une partie de la compétence. Cette dernière, pour être reconnue comme telle, mobilise un ensemble de ressources externes : données, informations, outils, capital humain, etc. qui s'exercent dans certaines situations mais également des ressources internes : connaissances, capacités, expériences et comportements. Comme nous l'avons

---

<sup>50</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/comp%C3%A9tence/17648> (consulté en ligne le 22 mars 2023).

évoqué précédemment, pour être compétent, nous avons besoin de connaissances, d'habiletés, d'un contexte mais aussi d'un comportement souhaitable. Nous avons tendance à nous montrer sympathique qu'avec les personnes qui peuvent nous apporter quelque chose en retour. Un petit geste, d'empathie et de gentillesse, quel qu'il soit et envers quiconque peut changer la journée et la vie même d'une personne. Certains diront qu'il s'agit de naïveté. Cependant, la gentillesse n'est pas la naïveté, c'est être humain. Nous pouvons alors dire que certaines personnes n'ont pas les compétences nécessaires pour une situation donnée. En effet, cette même personne peut avoir accumulé des capacités ainsi que des connaissances excellentes et adaptées à la demande lors d'expériences de travail, mais ne pas posséder la portion comportementale appropriée pour être compétent. Un professionnel de la santé capable de réaliser les prestations requises, répondre aux besoins des patients, remplir le dossier infirmier et répondre au téléphone, ne sera pas considéré comme compétent, s'il ne le fait pas de manière courtoise et sympathique. Il existe plusieurs types de compétences. Pour ce chapitre, nous nous attarderons sur celles évoquées par Katz R. en 1974 qui décompose les compétences en savoirs, savoir-faire et savoir-être<sup>51</sup> que nous développerons dans un autre ordre. Premièrement, les compétences humaines ou relationnelles, sont celles créées par les relations sociales : capacités à interagir et à établir des relations efficaces avec les gens. Elles permettent d'exploiter le potentiel humain d'une entreprise et motivent l'agent à la réussite. Nous pouvons associer ces compétences au savoir-être. Ces compétences humaines sont, selon nous, les plus fondamentales mais les plus négligées lorsque nous parlons de compétences. Deuxièmement, les compétences conceptuelles sont celles rattachées aux capacités en termes de connaissances et d'aptitudes. Elles permettent d'analyser, de comprendre et d'agir de manière systémique. Elles s'apparentent aux savoirs. Troisièmement, les compétences techniques concernent les méthodes, les processus, les procédures, et les techniques d'une spécialité. Il s'agit donc ici du savoir-faire. Les compétences conceptuelles et techniques sont d'après nous, celles qui offrent à tort des liens de causes à effets hâtifs entre le fait de posséder des connaissances ou des habiletés et le fait d'être

---

<sup>51</sup> <https://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf> (consulté le 24 mai 2021)

performant. Contrairement à Katz R., nous estimons qu'il n'existe pas trois types de compétences mais plutôt trois composantes à la compétence : les composantes humaines, conceptuelles et techniques qui, réunies, forment la compétence.

## 2.2. Compétence et agir

La compétence est un savoir-agir dynamique qui prend son sens dans l'action et qui est périssable. Nous le différencions du savoir-faire par son caractère plus spécifique à une situation. Le savoir faire se veut plus général alors que le savoir agir est davantage situationnel. Pour la maintenir à jour, elle requiert un apprentissage, faisant intervenir la dimension sociale et donc, le collectif, et une mise en œuvre quotidienne sur le terrain. Le savoir-agir est, d'une part, favorisée par la connaissance de ses propres ressources par l'individu qui la fait vivre, et d'autre part, par la formation, l'entraînement, l'expérience et le partage de pratiques professionnelles. La compétence est contingence, c'est-à-dire qu'elle est contextualisée à une situation de travail donné. Les conditions de travail matérielles, organisationnelles et psycho-sociales influencent considérablement le pouvoir-agir, qui ne dépend pas de l'individu. De plus, différents indicateurs entrent en compte pour que le collaborateur soit motivé par l'acquisition des compétences, c'est le vouloir-agir. Parmi ces indicateurs, notre liste se fera concrète : la qualité de vie au travail, la reconnaissance du cadre, la valorisation dans la contribution que l'agent apporte par son investissement au travail. Si le savoir-agir correspond à l'application des compétences sur le terrain et que le pouvoir-agir dépend des conditions de travail, le vouloir-agir, lui, dépend totalement de l'agent, de son envie. Effectivement, le vouloir-agir s'apparente à la motivation et à l'implication de l'agent à développer ses compétences. Nous pourrions également ajouter à ces catégories de savoir, le savoir-être et le savoir-vivre qui influencent également le développement des compétences et sont liés aux valeurs professionnelles, aux comportements et aux interactions sociales mais pour lesquels nous ne nous attarderons pas dans ce travail. Nous pouvons, d'ores et déjà, affirmer que le développement des compétences est un processus dont les conditions de faisabilité sont partagées à chaque niveau de la hiérarchie.

## 2.3. Les compétences

### 2.3.1. Compétences individuelles

En avril 2015, le Conseil Fédéral de l'Art infirmier a approuvé un nouveau profil professionnel et de compétences de l'infirmier responsable des soins généraux qui a pour objectif de faire évoluer l'exercice actuel de la profession. Ce profil fait intervenir les éléments suivants : la formation, l'investissement, l'expérience, l'environnement de travail, les moyens disponibles et la collaboration efficace. Il constitue une reconsidération des compétences requises par les infirmiers à la suite des évolutions sociétales et celles dans le secteur de la santé telles que le vieillissement de la population créant de nouveaux besoins, l'individualisation des soins et l'implication croissante du patient dans sa prise en charge. Les exigences croissantes et les progrès technologiques demandent des compétences de plus en plus spécifiques afin d'assurer la sécurité, la qualité, l'efficacité et l'efficience dans la pratique. Ces évolutions ont alors fait émerger dans le profil professionnel sept compétences clairement définies. Chacune d'elle est divisée en sous compétences et en indicateurs d'acquisition afin de déterminer les missions propre dont l'infirmière est responsable. L'idée n'est pas ici de les citer mais bien de montrer que la base de la formation a été repensée afin de développer de nouvelles compétences pour faire face aux évolutions. D'après le Conseil Fédéral de l'Art Infirmier, ces compétences comprennent les connaissances, les compétences, les aptitudes et le comportement ou les attitudes dont une personne fait preuve pour exécuter des tâches dans les règles de l'Art susmentionné. De surcroit, c'est les aides-soignants qui ont vu leur profil de fonction évoluer avec l'Arrêté Royal du vingt sept février deux mille dix neuf relatif à l'extension de la liste des actes que l'aide-soignant peut poser. Cette évolution leur permet de développer davantage leurs compétences. Nous trouvons malgré tout qu'il existe un toujours un fossé entre la considération et la représentation des infirmières et celle des aides-soignants, des assistants logistique et aides infirmiers administratif. De manière générale, pour tout professionnel de la santé dont le cadre de proximité est responsable, être compétent signifie pouvoir s'adapter, notamment à une situation clinique et au contexte de soins du patient. La compétence consiste à utiliser toutes sortes d'outils, à étudier la situation de manière critique, à prendre des décisions sensées afin d'intervenir au bon

moment et de manière adéquate. Cette définition vient alors renforcer l'idée que la compétence est un processus cognitif contextualisé à une situation concrète, l'application d'une connaissance dans le savoir-agir. Sur le terrain, et de manière contextuelle, ces compétences ont de nombreux avantages sur les agents. Elles forgent leur autonomie, leur compétence relationnelle, leur capacité de jugement professionnel et leur collaboration, toujours dans l'objectif premier de prendre en charge le patient, sa maladie et ses souffrances de manière qualitative et sécuritaire.

### 2.3.2. Compétences d'équipe

Les compétences d'équipe relèvent des capacités à collaborer, ce qui implique une communication efficace favorisée par les actions du cadre de santé utilisant un management adaptatif en fonction du profil de ses collaborateurs et du contexte. Rappelons-nous du modèle de Hersey P. et Blanchard K., experts en management, concernant le leadership situationnel qui catégorise les membres d'un groupe, d'une équipe en fonction de leurs compétences et leurs motivations<sup>52</sup>. Avec un management participatif, le cadre de proximité pourra sensibiliser le groupe au travail d'équipe en renforçant les relations interpersonnelles, la cohésion et la collaboration. Il se doit alors d'être attentif à la composition de son équipe pour qu'il puisse y ajouter le plus de valeur collective par rapport à ses besoins. Cette affirmation nous interpelle quant au rôle et à la présence du cadre de proximité dans le recrutement de son équipe. En effet, comme nous l'avons développé dans les compétences individuelles, aujourd'hui, il ne suffit plus uniquement d'être compétent au sens de détenir les connaissances et les habilités nécessaires à la maîtrise des activités professionnelles dans des situations précises. La compétence crée une exigence supplémentaire pour le salarié, celle d'être responsable de sa productivité, et, finalement, de son emploi. Ce que nous avons appelé la composante humaine de la compétence. Ce nouveau rapport au travail lié aux compétences ne fonctionnera qu'accompagné d'une négociation entre l'agent et son supérieur hiérarchique au sujet notamment de l'autonomie, la reconnaissance, la gratification, et la motivation. Cette dernière est le fruit combiné des conditions de travail dans l'entreprise, de sa dynamique, de son intérêt à la tâche

---

<sup>52</sup> Cf. annexe n°7.

et aussi de sa rémunération. Elle renvoie donc à tous les ingrédients qui placent l'agent en situation de bien-être professionnel et le rendent par conséquent plus efficace. Aussi, l'autonomie est une compétence clé de plus en plus recherchée dans la vie professionnelle. Pour l'agent, elle représente d'une part un signe d'autonomie dans son travail et d'autre part, une preuve de confiance qui lui est accordée par le cadre de santé via un style de management davantage délégitif. Nous sommes persuadés que tout cadre de santé cherche une équipe qui possède les compétences qui le représente. S'il ne parvient pas à la trouver, il cherchera à la créer. En effet, la cohésion et le travail d'équipe sont le reflet de sa gestion. Il serait alors intéressant pour le cadre de santé de pouvoir participer au recrutement de ses agents afin d'avoir un premier contact avec eux, sélectionnant les compétences manquantes de son équipe afin de tenter de l'harmoniser. Pour le cadre de santé, assister au recrutement d'un agent permettrait de connaître notamment, ses valeurs professionnelles, ses ambitions, les freins à sa performance, ce qui est important pour lui dans le travail et qui sera attendu de lui en termes de compétences.

En conclusion, nous estimons que c'est, en majeure partie, au cadre de proximité que revient la responsabilité de constituer les compétences collectives à partir des compétences individuelles de chacun de ses agents. En effet, comme un chef d'orchestre, il coordonne et combine les compétences de chacun et fait en sorte de les faire grandir voire d'en construire de nouvelles. N'oublions pas que ses objectifs sont d'assurer la qualité et la sécurité des soins aux patients, de maintenir cohésion et esprit d'équipe et d'activer les performances. Une question se pose malgré tout : comment le cadre de proximité peut-il montrer à son équipe des signes de reconnaissance pour qu'elle reste motivée afin de développer ses compétences professionnelles et d'apporter une plus-value à son travail ?

### 2.3.3. Compétences du cadre

Lors de sa prise de fonction, le cadre de santé a tout intérêt de clarifier rapidement la fonction, les rôles et les missions de chacun dans l'équipe, en commençant par les siens. Cette clarification permettra par la suite d'être concret et compris face aux attentes de chacun. De fait, l'équipe possède de nombreuses attentes vis à vis du cadre de proximité dans la conduite de la performance.

Entre autre, elle attend qu'il soit assertif, motivé et, également, qu'il adapte son management, instaure un climat de confiance et veille à la communication. De nombreuses compétences et motivations permettent d'accéder aux performances individuelles et collectives. Alors que la fonction du cadre de proximité fait référence à ses compétences, son rôle, lui, est associé au comportement qu'il adoptera en situation de travail. Dès lors, le cadre de proximité aura pour rôle de fédérer l'équipe autour d'une vision commune de l'objectif et des étapes planifiées pour y accéder. Il veillera à la répartition claire des rôles et des responsabilités de chacun en tenant compte des complémentarités des profils et des compétences de chacun des membres du collectif. Il assurera d'une part, la collaboration efficace au sein du groupe et d'autre part, le suivi de la progression et l'évaluation de l'atteinte de l'objectif collectif. Il aura pour mission d'orchestrer tout cela afin de permettre à l'équipe de travailler dans des conditions sereines, de pouvoir s'épanouir et donner le meilleur d'eux-même.

Le cadre de proximité est le garant de nombreuses missions. Il est responsable, notamment, de la coordination et de l'organisation des activités de l'unité de soins en vue d'optimiser la qualité des soins dispensés et de favoriser la communication. Il veille à assurer le respect des procédures de soins et la formation continue de son personnel afin de corriger les pratiques inadaptées. Il gère et anime l'équipe avec enthousiasme et engagement. Toutes les missions dont le cadre de santé est responsable ont un point commun : la gestion des compétences professionnelles de l'équipe. Pour les réaliser efficacement, le cadre de proximité fait intervenir, lui aussi, des compétences spécifiques. La collaboration, l'écoute active, l'accompagnement, la motivation et la communication n'en sont qu'une liste non exhaustive que nous abordons dans ce travail.

Ensuite, il semble primordial que le cadre de santé procède à une phase d'observation et d'analyse. Cette phase lui permet d'une part, d'apprendre à connaître et à considérer chaque membre de l'équipe comme un professionnel de soin à part entière avec des connaissances et des compétences individuelles et, d'autre part, de pointer les dysfonctionnements. Le cadre de proximité se doit de mettre en avant équitablement chaque individu de l'équipe car chacun possède des capacités qui, combinées à d'autres, permettent d'enrichir le groupe et favorise le développement des

compétences qu'elles soient individuelles ou collectives. Il ne peut être qu'intéressant pour le cadre de proximité de composer avec les valeurs complémentaires de ses agents, qui, associées, produiront une valeur ajoutée pour l'organisation de l'unité. Les compétences que le cadre de proximité observera et analysera chez les professionnels sont particulièrement celles mentionnés dans les arrêtés royaux respectifs des différentes fonctions ainsi que dans les profils professionnels et de compétences disponibles au sein de l'institution qui les embauchent. Cette phase d'observation, voire de restructuration, constitue l'un des prémices de la gestion des compétences. Elle permet de présenter les valeurs professionnelles du cadre de proximité et les attentes qui en découlent, posant le cadre. L'un des rôles du cadre de proximité dans cette étape est d'adopter une communication claire et adéquate. Les interactions avec l'équipe permettront de cibler leurs attentes et les besoins en formation spécifiques. L'analyse des compétences professionnelles individuelles permettra au cadre de santé d'assurer une répartition adéquate des tâches, offrant une organisation plus structurée et lui permettant d'obtenir une vision globale du travail d'équipe. Pour être objectif, le cadre doit se référer à des faits concrets, des situations observées sur le terrain en situation critique pour faire preuve de jugement.

Par ailleurs, le développement professionnel continu relatif aux spécificités d'une unité est essentiel dans une équipe. Il est assurément stimulant pour un collaborateur qui s'est attaché à l'unité, à sa discipline, et qui veut se perfectionner et développer ses compétences dans tel ou tel domaine. Ce processus permet au collaborateur d'acquérir le statut d'expert dans un domaine spécifique et sera donc reconnu comme le référent de l'unité. En effet, Benner P., théoricienne en soins infirmiers et auteure du livre : « De novice à expert – Excellence en soins infirmier », dénombre cinq niveaux de compétences cliniques : novice, débutant, compétent, performant, expert. Le statut d'expert constitue une marque de reconnaissance de la part du cadre de proximité qui reconnaît les compétences du professionnel et qui a confiance en lui pour lui attribuer ce rôle. Dès lors, c'est au cadre de santé, missionné de faire preuve de créativité et d'animation, d'adapter les formations spécifiques aux besoins de l'équipe et de l'unité. De plus, la collaboration entre les différents professionnels associés à la discipline de l'unité peut se révéler extrêmement intéressante pour

former l'équipe rattachée à cette unité à ses spécificités. La coopération ainsi que la qualité des soins dans l'unité n'en seront qu'améliorées.

Comme nous l'avons abordé dans le chapitre précédent, le cadre de santé est responsable de la performance de son équipe. Dans certaines situations, un de ses rôles sera d'agir comme un coach avec cette dernière. Dorénavant, nous reprendrons la définition du coach selon Whitmore J.<sup>53</sup> qui nous semble la plus représentative. Selon lui, le coach « *n'est pas un solutionneur de problème, ni un enseignant, ni un consultant, ni un instructeur, ni même un expert. Il est une personne caisse de résonance, un facilitateur, un conseiller, un sensibilisateur.*<sup>54</sup> ». Nous trouvons cette définition judicieuse, car elle permet de clarifier dans un premier temps ce que le coach n'est pas. Son rôle est exclusivement d'accompagner le coaché en révélant et son potentiel tout en veillant à son développement. Néanmoins, considérant le terme de coach inapproprié, nous le remplacerons par accompagnant qui, selon nous, possède une signification moins autoritaire d'une part et ne considère pas le fait qu'il y ait un savant et un ignorant d'autre part. Cette idée sera développée dans le chapitre suivant avec Rancière J., si et seulement si, le sujet suscite pour vous de l'intérêt, du questionnement et la motivation d'en apprendre davantage.

Dans ce rôle, le cadre de santé abordera la personne accompagnée en lui posant des questions afin de susciter sa réflexion et n'hésitera pas à le valoriser et à reconnaître ses succès. La posture de l'accompagnant est caractérisée par l'absence de jugement et d'intention par rapport aux objectifs de l'agent, par une attitude réceptive et non directive, par le respect de l'autonomie et de la responsabilité de l'agent mais surtout, avec une conscience claire de soi-même, de ses comportements et ses attitudes. Les outils que l'accompagnant pourra utiliser sont notamment : l'écoute active, l'assertivité, la reformulation, etc.<sup>55</sup>. L'accompagnement va favoriser la prise de conscience chez l'individu en améliorant généralement sa confiance en soi, sa motivation, sa prise de décision, ses responsabilités, son potentiel d'action et son engagement. Cette approche n'est très

---

<sup>53</sup> Ancien pilote automobile (1937-2017) devenu consultant international en performance et auteur d'ouvrages tels que : Le guide du coaching au service de la performance, après avoir pris sa retraite dans les courses.

<sup>54</sup> Bedell C., coacher avec l'approche narrative, Malakoff, Interéditions, 2020, p.12.

<sup>55</sup> Ibidem, p.15-17.

certainement pas la plus utilisée sur le terrain. Tout d'abord, elle impose au cadre de santé de revoir sa posture et d'être davantage un cadre de proximité. Ensuite, elle nécessite un changement de mentalité transformant considérablement la représentation qu'on a de lui, son image de gestionnaire, d'expert, d'autorité. Enfin, ces changements peuvent s'avérer déstabilisant voire réducteur pour un grand nombre d'entre eux qui se plaisent dans leur posture et le cloisonnement qu'elle provoque avec l'équipe la majeure partie du temps.

Ce changement de posture, comme tout changement, demande une réorganisation afin de rétablir un nouvel équilibre. Le rôle du cadre de proximité arborant sa casquette d'accompagnant, est d'instaurer une communication transparente avec l'agent qui en fait la demande et de l'impliquer sur le comment de cette réorganisation. Pour se faire, il identifie les compétences de l'individu, tente de favoriser son adhésion, sa fidélisation, et son implication en veillant également à ne pas le surmener. Avec le taux de burn-out existant, il est indéniable que ce facteur est à ne pas négliger. En améliorant le bien-être au travail, le taux de burn-out diminuera. Avec moins de personnel absent et surtout, une meilleure considération de leur travail, la dynamique collective sera améliorée, ce qui apportera des perspectives nouvelles avec davantage d'engagement. De plus, face aux demandes en soins de santé qui évoluent en permanence, il est nécessaire de développer ses capacités de créativité, d'innovation, de questionnement, d'autonomie et d'expérimentation. Le cadre de santé a tout intérêt à favoriser cette richesse cognitive au sein de son équipe dans le but, par la suite, de valoriser le partage de pratiques et de nouvelles techniques professionnelles. Selon nous, agir comme un accompagnateur constitue un signe de reconnaissance pour l'agent, traduisant la volonté et la confiance que le cadre de proximité lui accorde. Le premier pas à l'accompagnement est la demande, qu'elle émane de l'agent ou qu'elle s'opère naturellement par le cadre de santé. Cette demande est essentielle car elle représente une remise en question, avec un désir d'amélioration ou de développement. La demande fait toujours référence à un besoin. Ce sont bien ces deux éléments interdépendants, la demande et le besoin qui permettront, ultérieurement, la formalisation d'objectifs concrets dans le cadre de l'accompagnement. En conclusion,

l'accompagnement réalisé par le cadre de santé est un rôle fondamental englobant l'écoute, la présence, le questionnement, l'autonomie de décisions et d'actions.

Pour rappel, la compétence est définie comme l'application effective des connaissances à une situation donnée. Elle peut correspondre, pour le cadre de proximité, entre autre à la résolution de problèmes, à la prise décision, à la planification d'actions. Le terme effectif admet que la compétence suppose un référentiel d'évaluation ainsi qu'une personne évaluatrice, autre que l'agent qui complètera son auto-évaluation. Tout comme l'équipe, le cadre de santé sera évalué sur ses compétences lors d'entretiens annuels avec son cadre intermédiaire sur base d'un document constituant un bilan de développement professionnel. Cette évaluation des compétences permet de déterminer le potentiel de performance du professionnel via des objectifs. Le cadre intermédiaire évalue le cadre de santé en collaboration avec ce dernier, tout comme le cadre de santé le fait avec les membres de son équipe. Cet entretien partagé entre le cadre de proximité et son n+1 peut être l'occasion de partager certaines situations. Effectivement, il est indispensable que le cadre intermédiaire prenne connaissance des conditions de travail de l'unité afin de le transmettre à la direction puis d'agir lorsque cela semble nécessaire. Le cadre de proximité et l'équipe, dont il est le porte parole, se sentent alors écoutés, considérés et, parfois, compris. Tous les moyens dont la hiérarchie dispose devraient être mis en œuvre pour permettre le développement des compétences professionnelles d'une équipe. Au-delà des avantages que cela offre à l'équipe comme au cadre de proximité, ces avantages sont institutionnels. Ils marquent la qualité d'une unité et plus macroscopiquement, la réputation de l'hôpital. Pour conclure, nous reprendrons que *« de la compétence motivée des travailleurs dépend donc la motivation compétente du leader et/ou manager. Il n'y a donc pas de pouvoirs sans contre-pouvoir, sorte d'équivalent de la rétro action dans le schéma<sup>56</sup> de la relation communication<sup>57</sup>. »*.

---

<sup>56</sup> Cf. annexe n° 8.

<sup>57</sup> Cours de Psychosociologie appliquée aux relations de travail pp.66.

#### 2.3.4. Compétences institutionnelles

Les compétences institutionnelles réunissent les pratiques managériales, les pratiques de gestion des ressources humaines mais aussi l'aspect stratégique de l'institution. La vision de l'entreprise forme le cadre du processus de développement des compétences de ses employés. Lorsque nous parlons de compétences institutionnelles, nous parlons de vision, de valeurs qui font la culture de l'entreprise, de stratégies mais également du capital humain qui forme la ressource la plus importante des compétences institutionnelles. Nous pouvons alors dire que le cadre de proximité n'est pas le seul responsable de la gestion des compétences professionnelles de son équipe. Nous pouvons assurément nous accorder pour affirmer que ce système ne peut être réalisable sans deux autres intervenants qui conditionnent sa faisabilité : l'institution et la hiérarchie. Elles jouent un rôle primordial dans le processus puisque c'est d'elles qu'émanent les moyens mis à disposition pour y parvenir. Ces conditions concernent tant bien le cadre de santé que les membres de son équipe. Notons, par exemple, le manque d'effectifs, la charge de travail, l'environnement de travail et l'organisation institutionnelle,... La situation sanitaire que nous vivons depuis maintenant trois ans<sup>58</sup> n'a fait que confirmer cette tendance. En effet, face à un personnel constamment mis sous pression et dont la seule reconnaissance est l'accomplissement de ses actes de base sans aucune place pour le surpassement, la prise d'initiative, la qualité, etc. La place pour la gestion des compétences et son développement sont alors mis en péril.

Cependant, nous sommes conscients que les employés ont besoin de la collaboration de leur hiérarchie et de leur institution pour développer leurs propres compétences. La représentation qu'ils ont d'elles joue un rôle important dans leur sentiment d'appartenance et constitue un levier à leur motivation, qui, nous le rappelons, est un facteur clé à prendre en considération. D'une part, cette motivation est dépendante des compétences institutionnelles à déployer les moyens appropriés pour faciliter son travail. D'autre part, elle est dépendante du vouloir-agir de l'agent et de l'équipe qui

---

<sup>58</sup> Le virus du Covid-19 est à l'origine d'une pandémie déclaré en mars 2020 par l'Organisation mondiale de la santé

conditionnent leur implication, leur prise d'initiative au travail et la reconnaissance qu'ils ont de l'institution pour laquelle ils travaillent.

Pour conclure, ce chapitre sur les compétences nous aura permis de répondre à certaines de nos interrogations telles que : Qu'est-ce qu'une compétence ? Comment l'acquérir ou la transmettre ? Qu'est ce qu'être compétent ? Mais, ce chapitre aura également fait émaner d'autres questionnements. La compétence est la combinaison de connaissances mises en œuvre à un moment précis afin de traiter une situation donnée et d'obtenir une performance ou un niveau de performance. Nous avons pu démontrer que les compétences institutionnelles étaient directement liées à celles de ses employés, qu'il s'agisse du cadre de proximité, de l'équipe dont elle est responsable ou plus individuellement, d'un collaborateur. Les moyens institutionnels mis à disposition des employés vont influencer favorablement ou défavorablement leur implication du développement de leurs compétences, ainsi que dans l'impératif de performance. Les conséquences qui en découleront impacteront directement la stratégie institutionnelle, son image, sa réputation voire sa performance. L'institution a donc tout intérêt à mettre à disposition de ses employés, tous les moyens afin d'y parvenir. Par ailleurs, nous pouvons affirmer que les compétences individuelles et collectives influencent leurs performances ainsi que celles de l'institution. C'est pourquoi, l'agent, l'équipe et le cadre de santé qui déploient leurs compétences et parviennent à atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés, réussissent leur performance individuelle ou d'équipe mais favorisent également la performance institutionnelle. Nous utiliserons l'exemple de l'éducation d'un enfant afin de faire le lien avec une autre optique du rôle du cadre de proximité dans gestion des compétences professionnelles d'un agent/ d'une équipe, celle de l'exemplarité. En effet, un enfant est éduqué non pas par l'éducation de ses parents mais par les comportements de ces derniers. Il imite les gens qui l'entourent et les gens qu'il voit. Par contre, un parent utilisera des explications lorsqu'il tentera d'éduquer son enfant. Nous éduquons généralement en expliquant, en donnant des informations, avec des mots. Mais peu d'entre nous se disent qu'en donnant des explications mais en ayant un comportement contradictoire à l'éducation, l'enfant va devoir choisir entre : écouter les mots et écouter son instinct qui est d'imiter. Et bien souvent, l'enfant écoute

l'instinct et va imiter le comportement qu'il a vu, ce qui peut être en contraire à l'éducation. Par conséquent, le moyen le plus approprié pour gérer les compétences professionnelles d'un agent ou d'une équipe ne serait-il pas, avant tout, d'incarner dans notre comportement ce que l'on veut transmettre à cet agent ou à cette équipe?

Dans le chapitre suivant, nous aborderons la notion de connaissances, qui, selon nous, constitue la base du développement des compétences et de la performance. C'est également dans ce prochain chapitre que nous aborderons enfin le processus cognitif qui nous anime depuis le titre de notre épreuve intégrée et qui n'est autre que « *le processus que nous utilisons pour incorporer de nouvelles connaissances et prendre des décisions en fonction de celles-ci.*<sup>59</sup> ».

---

<sup>59</sup> <https://www.cognifit.com/be/cognition> (consulté le 16 janvier 2023)

## **CHAPITRE 3 : CONNAISSANCES**

Pour le cadre de santé, la gestion des connaissances de son équipe est un enjeu majeur. Elle a de nombreux impacts sur l'organisation, notamment en matière de gain de temps, d'énergie, de contribution, de productivité et, de performance. Le système de gestion des connaissances, dont le modèle SECI<sup>60</sup>, que nous analyserons, permet le partage et le développement des connaissances et, dans sa continuité, des compétences.

Dans ce chapitre, nous développerons le troisième concept : la connaissance. Pour y parvenir, nous aborderons des notions comme la donnée, l'information, mais également le savoir, termes qui sont souvent tous confondus. Nous évoquerons une nouvelle notion proposée par Carré P. : l'apprenance, qui qualifie le système de formation comme étant dépassé et en propose des alternatives. Nous démontrerons également que nous avons cheminé depuis la méso et la macro épreuve intégrée. A l'époque, nous rejoignons Vaisman O. qui dénombrait quatre niveaux qualitatifs de savoir au sujet de la connaissance : les données, les informations, les connaissances et les compétences. Aujourd'hui, nous ne sommes plus totalement d'accord avec lui. Nous démontrerons que la donnée, l'information et la connaissance ne sont pas des savoirs et que tous ne sont pas qualitatifs. Aussi, nous aborderons la cognition et le développement cognitif que Piaget J et Vygotsky L. ont développés dans l'apprentissage de l'enfant. Quels liens pourrions-nous faire avec le rôle du cadre de proximité dans le développement cognitif d'une équipe ?

### 3.1. De la donnée à la connaissance

#### 3.1.1. La donnée

Etymologiquement, la donnée provient du verbe latin : « *done*<sup>61</sup> », découlant de l'action de donner, de faire don. Le Larousse en offre plusieurs définitions qui seront utiles pour la suite du raisonnement. Elle est, d'une part, définie par ce qui est connu ou admis comme tel, sur lequel on peut fonder un raisonnement et qui sert de point de départ pour une recherche. D'autre part, elle est une idée fondamentale, un élément essentiel servant de point d'appui. Le Larousse nous donne alors un renseignement supplémentaire, objet de débat, dont le système de gestion des connaissances plus

---

<sup>60</sup> Socialisation - Externalisation – Combinaison – Internalisation.

<sup>61</sup> <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9D3037> (consulté en ligne le 21 mars 2023).

connu sous le nom de *Knowledge Management*<sup>62</sup> accorde une différence majeure. De fait, la donnée, l'information, la connaissance et la compétence doivent être distinguées. Dans la pratique du système de gestion des connaissances, la donnée est caractérisée par un fait brut qui résulte d'une observation, d'une mesure effectuée par un instrument. En effet, la donnée est le seul élément quantifiable dans le domaine des connaissances. Elle peut donc être quantitative ou qualitative mais est qualifiée d'objective étant donné son absence d'intention. En effet, son objectivité est assurée par la standardisation de l'instrument de mesure utilisé. Ce caractère objectif est fondamental mais peut être complexe lorsque l'instrument de mesure est l'observation. L'intentionnalité de l'observateur peut fausser la fiabilité de la donnée. Élément abstrait, la donnée se différencie ainsi de l'information par son absence d'interprétation et de contextualisation<sup>63</sup>. Les données peuvent, dans certains cas, être stockées dans une base de données où leur traitement est chose aisée car le sens donné par sa valeur n'est pas déterminant. Cette base de données transforme alors la donnée en information selon l'intention qu'elle représente pour son gestionnaire. Lorsque la donnée devient une information, qui elle, a du sens, son traitement devient alors plus complexe. Qu'en est-il alors de l'information ? Est-ce la connaissance ?

### 3.1.2. L'information

Aujourd'hui, grâce aux évolutions technologiques majeures, nous sommes entrés dans l'ère digitale. Elle se porte fondamentalement sur les technologies de production et de distribution de l'information. Cette nouvelle technologie a complètement bouleversé le pouvoir de l'entreprise concernant le partage d'information. Elle a vu ses premières formes apparaître pendant les années cinquante, mais a explosé avec l'arrivée d'Internet. Cette gigantesque base de données possède un réel potentiel. Elle permet un accès à distance de l'information et même à la connaissance, ou plutôt, au savoir. Mais, nous parlons d'information, de connaissances, de savoirs, tout en mêlant

---

<sup>62</sup> Traduit de l'anglais comme : gestion des connaissances.

<sup>63</sup> Prax J-Y., Manuel de knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, Malakoff, Dunod, 2019 : 4<sup>ième</sup> éd., pp. 61.

parfois leurs significations, leur acquisition et leur transmission. Dans ce point, clarifions ce qu'est l'information.

Du latin « *informare*<sup>64</sup> » et « *informationem*<sup>64</sup> », l'information signifie informer, donner forme à... et dont l'action est de former, de façonner. Au sens étymologique, l'information est ce qui donne forme à l'esprit, renforçant donc l'idée de l'intentionnalité et la représentation de l'information. Ce n'est autre que l'action humaine qui donnera cette intention à la donnée et la transformera en information selon le but recherché. Le Larousse et le Robert s'accordent en la définissant comme un renseignement porté à la connaissance d'une personne ou d'un groupe. Il peut s'agir d'un événement, d'un fait, d'un jugement, d'une indication ou d'une précision. C'est en décidant, selon son intention, de garder la donnée ou de la rejeter, que la personne transformera ou non cette dernière en information. L'information peut être transmise via différents médias : images, textes, discours, sons, messages, langages selon un code commun. Elle est une combinaison de relations et d'action, un ensemble de données organisées, véhiculant un message, le plus souvent, sous une forme visible, imagée, écrite ou orale<sup>65</sup>. La manière d'organiser les données pour transmettre l'information provient de l'intention de l'émetteur, ce qui lui confère un caractère subjectif. L'information offre un point de vue sur des données et rend visible ce qui ne l'était pas avant. Comparativement à la donnée, l'information demeure également un élément abstrait mais l'est moins en raison de la composante humaine et du sens qui lui est accordée.

Il existe un grand nombre de types d'informations. Nous n'en sélectionnerons que certains, les plus contextualisées à la finalité de ce travail selon nous. L'information physique est l'association de données qualitatives ou quantitatives qui décrivent un fait ou un état. Elle est déclarative et peut être physique, logique ou instrumentale. L'attribution des tâches dans un planning horaires est une information physique. L'information pragmatique est soulignée par la qualité de l'information reçue, par sa pertinence, sa validité, sa lisibilité, sa mise en forme ou sa précision. Les modes d'emploi, procédures, protocoles sont des informations pragmatiques. L'information rationnelle se

---

<sup>64</sup><https://www.littre.org/definition/information> (consulté en ligne le 21 mars 2023).

<sup>65</sup><http://sabbar.fr/management/le-management-des-connaissances/> (page consultée le 16 avril 2021).

réfère quant à elle au raisonnement, à une démonstration reproductible ou à une déduction logique pour établir une vérité. Dire que les antihypertenseurs diminuent la tension artérielle est une information rationnelle. L'information paradigmatique constitue une évidence, une valeur partagée mais non démontrable. Elle recherche le consensus plus que la vérité. Affirmer que le métier de soignant s'associe à une vocation est une information paradigmatique. Enfin, l'information expressive, langagière ou orale, est celle destinée à créer une impression, une réaction émotionnelle ou affective chez le récepteur pour faire passer un message. Elever la voix pour donner un ordre est une information expressive qui peut induire le caractère impératif de l'objet<sup>66</sup>. L'art de la communication demeure dans la qualité de l'information transmise de l'émetteur au récepteur qui se sent enrichi. Une information qui ne peut être exploitée par le récepteur ne lui accorde aucune valeur ni d'importance s'il ne parvient pas à en décoder le message. Par conséquent, l'information que l'émetteur cherchait à transmettre reste une donnée pour le récepteur. L'information est donc un ensemble de données structurées et formatées mais inerte et inactive tant qu'elle n'est pas utilisée par celui qui a la connaissance et la motivation pour l'interpréter et la manipuler. Nous rejoignons Foray D., lorsqu'il affirme que la transformation de l'information en connaissance n'est possible que par l'activité cognitive. Il affirme également que : « *Il faut que les données soient assimilables pour pouvoir constituer de l'information et qu'elles soient assimilées pour pouvoir constituer du savoir.*<sup>67</sup> ». Nous initions ce chapitre en parlant de l'ère du digital et ces nouvelles technologies d'information et de communication permettant de transmettre l'information : formations, cours en ligne, tutoriels, gestion documentaire regorgeant de procédures. Qu'en est-il alors du savoir que ces médias cherchent à transmettre ?

### 3.1.3. Le savoir

Nous sommes partis du constat qu'il existe une confusion entre le savoir, la connaissance et l'information considérés comme des synonymes, alors que leur contenu, leur acquisition et leur

---

<sup>66</sup> Prax J-Y., op. cit., p. 60.

<sup>67</sup> Hansson S.O., *Les incertitudes de la société du savoir*, in *Revue internationale des sciences sociales*, n°171, 2002/1, pp.44.

finalité sont extrêmement différents. Comme nous l'avons avancé précédemment, une distinction doit être apportée dans ces différentes notions afin de les clarifier. Le Larousse, dans la définition du savoir, ne fait que confirmer cette confusion. En effet, il définit le savoir comme l'« *ensemble cohérent de connaissances acquises au contact de la réalité ou par l'étude.*<sup>68</sup> ». Le Larousse propose même comme synonyme, la connaissance. Le savoir, ou sciences, est une somme d'informations accumulées dans un domaine donné qui peut s'acquérir et se transmettre par un enseignement ou par des livres, des procédures qui existent à un temps donné. Tout comme les données et les informations, le savoir est stocké et centralisé. Pour lui, ce stockage s'opère dans des ouvrages tels qu'un dictionnaire, une encyclopédie, un manuel. Il n'est pas forcément lié à une personne, il est général et figé. Le savoir a pour but d'être transmis et appris. Il se cumule au fil des générations et constitue ainsi une partie de la culture d'une société, le fondement théorique d'une discipline, de l'apprentissage scolaire et théorique d'un métier. Pour revenir sur la notion discipline, le Larousse nous en offre plusieurs définitions, dont la première et celle qui nous intéresse dans ce contexte est la suivante : « *Branche de la connaissance pouvant donner matière à un enseignement.*<sup>69</sup> ». Nous pouvons alors tendre vers le fait que le savoir se rapproche de la connaissance via un processus de transmission, l'enseignement. Comme pour la donnée et l'information, il existe plusieurs types de savoirs. On peut ainsi distinguer le savoir issu de la réflexion philosophique, le savoir issu de la pratique scientifique, le savoir issu des croyances religieuses, le savoir-faire pratique, etc. La qualité du savoir est variable. Elle dépend du processus cognitif utilisé pour le constituer. Sa valeur dépend quant à elle de la qualité épistémique du processus qu'il a engendré. Le savoir peut donc être considéré comme un stock d'énoncés et de procédures dont l'organisation, la systématisation et la formalisation sont cohérentes et légitimées dans un groupe social donné et, à un moment donné<sup>70</sup>. Le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-agir sont des éléments plus spécifiques, basés surtout sur l'expérience individuelle de ce savoir,

---

<sup>68</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/savoir/71235> (consulté en ligne le 15 mars 2023).

<sup>69</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discipline/25818> (consulté en ligne le 15 mars 2023).

<sup>70</sup> Carre P., *L'apprenance : un nouveau rapport au savoir*, Malakoff, Dunod, 2005, pp 90.

socialement marqués et faisant régulièrement référence à des compétences. Le savoir-être, relate d'un comportement, d'une attitude, de valeurs. Il traduit les réactions de l'individu à son environnement, mais dépend de son éducation, de son milieu de vie, de sa culture. On ne fait pas évoluer les comportements des individus sans leur accord, notamment concernant l'intérêt et la volonté individuels qu'ils portent au changement demandé. Le savoir-être peut constituer un levier aux performances, aux compétences et aux connaissances. En effet, pour rappel, la performance d'une personne peut se mesurer essentiellement par des résultats chiffrés et objectifs. On dira ainsi d'une personne qu'elle est performante car elle est capable d'obtenir un tel résultat, dans un tel délai, tout en respectant les normes de qualité, etc. Ainsi, elle mobilisera ses compétences, sa capacité à combiner ses connaissances, ses savoir-faire et son savoir-être pour faire face à des situations professionnelles particulières. Par conséquent, nous avançons dans notre réflexion et pouvons encore affirmer que le savoir constitue, lui aussi, un processus cognitif. Il est général et impersonnel mais peut s'individualiser lorsqu'il s'agit de l'acquérir. Pour renforcer notre idée, nous utiliserons l'exemple suivant : nous savons tous que la couleur bleue existe, c'est une part de savoir, mais chaque individu a une connaissance subjective individuelle de ce savoir, la représentation de ce savoir sera différente pour chacun de nous.

Nous démontrerons dans le point suivant qu'alors que le savoir n'est qu'acquis, récitation, affirmation et certitude, la connaissance est, elle, cheminement, compréhension, appropriation, questionnement. En effet, Socrate disait : « *Tout ce que je sais, c'est que je ne sais pas.*<sup>71</sup> ». Ses certitudes sont devenues des illusions et ont renforcées son ignorance. Ainsi, avoir pour seule certitude le fait que l'on est ignorant est le seul moyen de rester en quête de la connaissance. Au plus nous serons conscient de notre ignorance, au plus nous serons stimulé et motivé d'apprendre. Nous rejoignons alors Vantomme P. pour dire que : « *L'éducation, c'est passer de la certitude ignorante à l'incertitude réfléchie.*<sup>72</sup> ». Ces trois années de recherches, de découvertes, de remises en

---

<sup>71</sup> <https://www.jepense.org/difference-savoir-connaissance/> (consulté le 19 janvier 2023)

<sup>72</sup> Phrase empruntée de Vantomme P., qu'il place sur la page de garde de chacun de ses supports de cours.

questions, de doute et de rédaction ne font que confirmer la parole de Socrate et nous montre que le savoir est statique alors que la connaissance est dynamique.

Alors, une considération nous interpelle : lors d'une formation, le formateur, n'est pas forcément compétent. Il a une fonction pour transmettre un savoir, ou, comme Rancière J. l'explique dans son ouvrage de 1987 : « Le maître ignorant », il a une fonction pour faire chercher et trouver le savoir à celui qui le veut. Nous nous rendons compte à présent que cette fonction est plutôt une transmission d'informations. Alors, si nous considérons le maître comme ignorant, s'il agit comme Rancière J. le prévoit, lorsqu'il enseigne, qu'est-il lorsqu'il sort de sa zone de connaissance ou plutôt de savoir pour se rendre dans un environnement où il ne le détient plus ? Devient-il un maître ignorant-ignorant ? Qu'ignore-il ? Que sait-il ? Que connaît-il ? Tant de questionnements qui nous viennent alors à l'esprit et nous font prendre conscience que nous sommes toujours ignorants de certains savoirs et de la connaissance.

### 3.2. De la connaissance

L'étymologie de la connaissance nous vient du latin « *agnoscere*<sup>73</sup> », issu du grec « *gignosko*<sup>74</sup> », qui donnera au Moyen Age la « *connoissance*<sup>75</sup> ». Du latin « *cum*<sup>75</sup> » signifiant « avec » et « *nosco*<sup>75</sup> », provenant de « *gnosco*<sup>75</sup> », signifiant « *apprendre à connaître*<sup>75</sup> », la connaissance est l'ensemble des domaines où s'exerce l'activité d'apprendre, de savoir. C'est « *une opération par laquelle l'esprit procède à l'analyse d'un objet, d'une réalité et en définit la nature, les propriétés, les caractéristiques, les traits spécifiques*<sup>76</sup>. ». En d'autres termes, la connaissance est ancrée chez l'individu. Elle correspond au processus d'assimilation individuel d'un savoir qui aura été enseigné par un individu ou un support extérieur. Mais, la connaissance tente aussi d'explorer des voies allant au-delà des savoirs déjà acquis. En réalité, le chemin de la connaissance nécessite parfois d'abandonner ses acquis. Si nous nous persuadons de savoir quelque chose, nous aurons tendance à abandonner notre posture de recherche, ne voyant plus qu'à travers ce que nous pensons déjà savoir.

---

<sup>73</sup> <https://sites.google.com/site/etymologielatingrec/home/c/connaissance> (consulté en ligne le 10 mars 2023).

<sup>74</sup> Ibidem.

<sup>75</sup> <https://sites.google.com/site/etymologielatingrec/home/c/connaissance> (consulté le 23 janvier 2023).

<sup>76</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/connaissance/18273>

Aussi, la connaissance diffère de l'information car elle demande une appropriation cognitive de celui qui la détient et s'active selon le but recherché. Pour transformer l'information en connaissance, il est impératif que le sujet en construise une représentation, qu'il conceptualise. L'information subit une série d'interprétations liées aux représentations et à l'intention de son émetteur : croyances, culture, valeurs, environnement. Ces appropriations cognitives transforment les informations en connaissances. Alors, nous pouvons enfin développer la cognition, fil conducteur de notre Epreuve Intégrée depuis la première page. Le Robert nous en offre deux définitions. Elle est définie tantôt comme : « *Faculté, acte de connaître.*<sup>77</sup> », tantôt comme : le « *Processus par lequel un organisme acquiert la conscience des événements et objets de son environnement.*<sup>78</sup> ». Le dictionnaire médical en ligne nous en offre une définition plus complète et appropriée à notre travail. « *La cognition est l'ensemble des processus mentaux à l'œuvre dans les fonctions cérébrales liées à la connaissance : l'attention, l'apprentissage, l'intelligence, le langage, la mémoire, la perception, la prise de décision, la résolution de problème, le raisonnement, etc.*<sup>79</sup> ». Dès lors, nous n'avons plus de doute pour dire que la cognition intègre toutes les notions de notre travail et en constitue le socle. D'après la théorie de Piaget J., évoquant le développement et l'apprentissage, il existe une interaction profonde entre la connaissance et l'action. Selon lui, la connaissance ne peut se construire qu'à la suite d'un long exercice d'actions. En effet, dans son ouvrage : « Réussir et comprendre », il explore les similitudes et les différences entre l'acte de réussir qui relève du savoir et le fait de comprendre qui correspond à la conceptualisation qui survient durant ou après l'action. Nous nous accorderons pour dire que chaque action correspond à une connaissance autonome dont la conceptualisation ne s'effectue que par prise de conscience ultérieure. C'est ce que nous appelons le savoir-faire et le savoir agir, des savoirs qui, grâce à l'action répétée et automatique sont devenue des connaissances et des compétences. Einstein A. renforce l'idée que l'information n'est pas la connaissance et rejoint également Piaget J. en

---

<sup>77</sup> <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/cognition> (consulté en ligne le 1 février 2023).

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> <https://www.dictionnaire-medical.fr/definitions/596-cognition/> (consulté en ligne le 1 février 2023).

affirmant que : « *la seule source de connaissances est l'expérience.* »<sup>80</sup>. Néanmoins, et dans l'intention se rapprocher davantage de notre problématique, Vygotsky L. nous offre, lui, une théorie socioculturelle du développement cognitif qui lie l'apprentissage au développement. Selon lui, seule l'action ne peut aboutir à l'apprentissage. Pour lui, il est question d'action sociale. Il avance que, seules les interactions sociales entre l'enfant et les personnes de son entourage lui permettent d'acquérir les connaissances et les capacités apparentées à son environnement et sa culture d'appartenance. Qu'il s'agisse de ses parents, sa famille, ses éducateurs, ses proches ou autres personnes qui l'entourent, ils interviennent dans le développement cognitif comme des guides, des accompagnateurs de l'enfant dans ses apprentissages et ses surpassements. Vygotsky L. aborde trois zones de développement. Le développement réel représente les capacités actuelles de l'enfant. La zone de développement proximal correspond à celle dans laquelle l'enfant est en cours d'apprentissage. Enfin, la zone de développement potentiel représente le niveau que l'enfant est capable d'atteindre avec l'aide d'une personne. Les aidants auront alors pour rôle de guider, d'orienter et d'organiser les apprentissages de l'enfant dans la zone de développement réel afin qu'il puisse sortir de cette zone et atteindre celle de développement proximal.<sup>81</sup> Pour rendre cette transition possible, Vygotsky L. nous propose une technique qu'est l'échafaudage ou l'échafaudage. Cette dernière permet de structurer les situations d'apprentissages de l'enfant afin de l'accompagner dans son développement cognitif. Pour que l'échafaudage soit efficace, certaines conditions doivent être remplies. Peu importe l'apprentissage à réaliser, il faut susciter l'intérêt de l'enfant à son sujet. S'il est complexe, il convient de le simplifier en réduisant le nombre d'étapes ou en réalisant certaines d'entre elles à sa place. Il est primordial de guider l'enfant dans ses choix et de soutenir sa motivation durant toute la durée de la tâche. Aussi, l'accompagnant se doit d'anticiper et de signaler les erreurs potentielles à l'enfant afin de l'aider à les prévenir ou à les corriger. Enfin, il doit aussi cultiver le désir de réussite tout en dédramatisant les erreurs. Notons que si l'enfant n'arrive pas à

---

<sup>80</sup> <https://citation-celebre.leparisien.fr/citations/150064> (consulté le 23 mai 2021).

<sup>81</sup> <https://additioapp.com/fr/la-theorie-socioculturelle-de-vygotsky-comment-l-appliquer-en-classe/> (consulté en ligne le 1 mars 2023).

réaliser son apprentissage, il faut lui indiquer les solutions tout en lui expliquant le déroulement des étapes qui y mènent. De plus, dans sa théorie, Vygotsky L. évoque l'importance du langage dans la structuration de la pensée et plus particulièrement, le soliloque, soit, l'action de penser à voix haute, sans but de communication avec autrui. Cette méthode aide l'enfant dans l'organisation de sa pensée, le guide dans la maîtrise de ses actions et l'aide à résoudre des problèmes.<sup>82</sup> Alors, nous pouvons rejoindre Piaget J. pour dire que l'expérience est une source de connaissance mais nous pouvons également aller dans le sens de Vygotsky L. qui affirme que les interactions sociales le sont également. En effet, sur quelle base peut-on qualifier une personne d'expérimentée ? Quel instrument permet de mesurer l'expérience d'une personne par rapport à une autre personne ? Selon nous, la réponse est : grâce aux interactions sociales. Mais, l'être humain n'est plus le seul à détenir la connaissance et les médias qu'il utilise pour la transmettre deviennent quelque peu obsolètes.

Depuis le développement spectaculaire des technologies de l'information et de la communication et sa diffusion massive d'information et de savoirs, la formation est de plus en plus dépassée. En effet, il ne suffit pas d'être présent en formation pour construire de nouvelles connaissances et compétences. Ainsi, en sortant de formation, chacun retient des concepts différents même si le plan de cours était initialement identique. De plus, former et apprendre ne sont pas synonymes. Alors que le verbe former, qui a d'ailleurs donné naissance à informer et à performer, est défini dans le Larousse comme « *Eduquer quelqu'un, lui inculquer les principes, les habitudes, les connaissances qui développe ses aptitudes, son goût, etc.*<sup>83</sup> ». Apprendre est défini dans ce même dictionnaire comme « *Acquérir par l'étude, par la pratique, par l'expérience une connaissance, un savoir-faire, quelque chose d'utile.*<sup>84</sup> ». Dès lors, nous pensons que le terme utilisé pour la formation devrait être reconsidéré. Carré P. dans son ouvrage : « L'Apprenance » s'est attardé sur un nouveau rapport au savoir, reconsidérant les finalités naïves espérées par les formations. Selon lui, il existe six médias pour apprendre, que nous citerons uniquement et pour lesquels nous ne nous attarderons pas pour le

---

<sup>82</sup> <http://developpement.ccdmd.qc.ca/fiche/developpement-cognitif-theorie-socioculturelle> (consulté en ligne le 1 mars 2023).

<sup>83</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/former/34651> (consulté en ligne le 15 mars 2023).

<sup>84</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/apprendre/4746> (consulté en ligne le 15 mars 2023).

moment. Il cite alors : le stage, Internet, l'auto-formation accompagnée, la formation par l'expérience, la formation sur le terrain et le mode autodidactique. Carré P. nous rejoint sur l'idée que la société de demain est une société qui sera appelée à se former par elle-même. Il part de la constatation que la société entretient un nouveau rapport au savoir, notamment en mobilisant le vouloir-apprendre, faisant référence à la motivation, le savoir-apprendre, se référant aux compétences d'autoformation et le pouvoir-apprendre, relatif aux moyens mis à disposition pour faciliter l'apprenance.

### 3.3. Les connaissances

#### 3.3.1. Connaissances individuelles

La connaissance, comme elle est individualisée, n'est pas stockable. Aucun manuel ne peut référencer des connaissances. Nos connaissances sont toutes différentes, même si le savoir enseigné est le même. De plus, il existe de nombreuses variétés de connaissances. Elles peuvent être explicites, implicites ou tacites, mais également volatiles, cumulatives ou périssables. Les connaissances explicites appartiennent au domaine du savoir dont dispose une personne, un groupe ou une entreprise sous forme de documents ou qui peuvent être convertis sous ces diverses formes telles que : des archives, des dossiers, des manuels, des rapports ou des procédures, etc. Elles sont transférables d'un individu à un autre via la parole et l'écrit mais lors de la transmission, la codification agit comme un filtre face à la richesse initiale de leurs contenus. Elles ont l'avantage d'être consultables via les technologies de gestion électronique documentaire permettant d'une part la gestion numérique et d'autre part l'accessibilité et le partage. Malgré cela, l'identification, la collecte et l'organisation de ces connaissances requièrent un travail colossal pour qu'elles demeurent structurées et aisément accessibles. Les connaissances implicites correspondent à ce qui n'est pas dit car cela semble évident. Elles génèrent un risque de malentendu ou de désaccord relationnel au détriment de leurs contenus. L'implicite représente un danger dans la transmission des connaissances car ce qui paraît évident pour une personne peut ne pas l'être pour une autre. L'omission, intentionnelle ou non, de ces éléments dits « évidents », peut rendre inutile le savoir transmis. Les connaissances tacites constituent quant à elles une incontestable richesse cognitive.

Elles appartiennent au domaine du savoir-faire non formalisable. Néanmoins, elles sont peu codifiées et se diffusent difficilement de par leur profonde intégration dans la culture et le système de valeurs de son détenteur. Effectivement, elles sont intrinsèquement détenues, identifiées et assimilées à une personne physique. La mobilisation des ressources pour récupérer le savoir-faire d'une personne qui s'approche de l'âge de la retraite ou qui a fait le choix de quitter une entreprise reste toujours dans la sphère du tacite. Sa formalisation impacte directement sur le côté opérationnel car l'expérience de cette connaissance se matérialise uniquement dans l'action. Sa transmission se fait par des interactions physiques comme l'observation, l'imitation, l'apprentissage sur le terrain et l'entraînement. Les connaissances volatiles englobent les connaissances et les savoirs tacites, non exploitables sans une implication préalable par un transfert d'enjeux d'un individu intéressé vers un autre qui l'est tout autant mais pas forcément pour les mêmes raisons. Ces connaissances doivent être vérifiées en temps réel et dépendent de l'enjeu de l'acteur. Enfin, les connaissances périssables correspondent à toutes les connaissances dont la valeur diminue avec le temps. Sa formalisation sur un support peut devenir obsolète avec les années et les évolutions technologiques et informatiques. Rappelons que le savoir est une denrée périssable. Cette périssabilité a deux causes: soit le support est devenu défaillant ou dépassé, soit c'est son contenu qui l'est devenu<sup>85</sup>.

### 3.3.2. Connaissances d'équipe

Contrairement au savoir, la connaissance est difficilement exprimable et transmissible car elle a trait à la progression de chacun sur son propre chemin. Dès lors, la création des connaissances d'équipe relève d'un réel défi pour le cadre de santé mais également pour l'institution qui affirme, aujourd'hui, miser énormément sur le potentiel cognitif. Un processus de développement des connaissances en organisation a été étudié par Nonaka I. et Takeuchi H. dans le modèle SECI : socialisation, externalisation, combinaison, internalisation<sup>86</sup>. Ce modèle a retenu notre attention par sa simplicité de compréhension et sa représentation par un processus continu. Ils ont montré que

---

<sup>85</sup> Lungo V., *Knowledge management en entreprise*, Le Mans, Gereso, Collection « L'essentiel pour agir », 2019 : 4<sup>ième</sup> éd., pp. 52-69.

<sup>86</sup> Cf. annexe n°9.

nos connaissances tacites peuvent être explicitées et transmises en partie, c'est le processus d'externalisation. Une fois les connaissances explicitées, elles peuvent se confronter à d'autres connaissances et en créer d'autres, il s'agit du processus de combinaison. La connaissance explicite s'intègre alors dans nos pratiques et devient progressivement tacite, c'est le processus d'internalisation. Les connaissances tacites de plusieurs personnes se confrontent et n'ont pas besoin de s'explicitier. Elles créent de nouvelles connaissances tacites, ce que nous appelons le processus de socialisation. Mais, une connaissance qui aura été explicitée ne vaut rien si elle n'est pas partagée, de même cette connaissance partagée n'a pas de valeur si les individus ne se l'approprient pas. Cette appropriation des connaissances permet son application et son utilisation immédiate sur le terrain. Le cadre de santé sera le chef d'orchestre de ce modèle. Aussi, un travail collectif dans la construction d'échanges de connaissances est concevable si les acteurs partagent la même unité d'action. Cette spirale ne s'arrête jamais. Pour qu'elle puisse être déclenchée, Nonaka I. et Takeuchi H. invoquent le *Ba*, un contexte social, lieu physique ou virtuel que l'on partage avec d'autres individus dans un objectif commun qui nous rappelle alors la théorie socioculturelle de Vygotsky selon laquelle le développement cognitif d'un enfant se réalise grâce aux interactions sociales avec ses proches qui partagent sa culture et son environnement. Pour en revenir au sujet, ce *Ba*, va leur permettre de se connaître, de mener des actions ensemble et par interaction, de créer des connaissances. S'il n'y a pas de *Ba*, le processus SECI ne peut fonctionner pour gérer les connaissances en entreprise. Néanmoins, pour les connaissances implicites, le processus de développement des connaissances s'avère plus délicat car elles sont tellement ancrées dans nos pratiques, qu'il est compliqué d'en prendre conscience, de les formuler et les transmettre spontanément. Ce processus demande un effort considérable<sup>87</sup>.

D'autre part, le développement personnel continu est accessible grâce à un panel de formations proposées en interne. Ces dernières permettent aux équipes d'acquérir de nouvelles connaissances ou de les rappeler. Mais ces formations sont-elles spécifiques à une unité de soins ? Chercher à

---

<sup>87</sup> Prax J-Y., op. cit., p. 61-71.

standardiser les formations pour les rendre accessibles à tous n'est-il pas réduire le travail des professionnels de la santé à des procédures et techniques préétablies et ne permettant plus la créativité, l'expertise. ?

### 3.3.3. Connaissances du cadre

Les connaissances du cadre sont essentiellement des connaissances propres et personnelles, comme nous l'avons explicité depuis le début de ce chapitre. Le cadre de proximité les a acquises lors de sa formation et les expérimente sur le terrain, mais, il le fera différemment que ses coéquipiers de formation, malgré le même cursus suivi. En effet, le savoir, transmis par les enseignants au cours de la formation de cadre de santé, a suscité de nombreuses remises en question et a permis de construire ses connaissances propres vis à vis de sa fonction. Chacun de nous aura acquis des connaissances différentes malgré la base identique du savoir transmis. Dès lors, nous pouvons dire que les connaissances du cadre de santé sont toutes différentes selon son appropriation et son exercice. De plus, nous pouvons également affirmer que la dynamique de groupe chez les *Fantastikus* a permis un partage de connaissances et d'expériences dont nous sommes tous friands et qui a pu nous faire grandir, expérience de partage que nous ne vivons plus de la même manière car nous ne partagerons plus ce *Ba*, l'école, cité par Nonaka I. et Takeuchi H, et qui nous manquera certainement. Nous pouvons alors dire que les connaissances du cadre de santé se sont acquises d'une part, par l'enseignement du savoir, mais d'autre part, grâce au partage et au modèle SECI. Dès à présent, c'est à nous seul que revient la responsabilité de modeler nos connaissances pour les partager avec d'autres et les faire grandir encore.

### 3.3.4. Connaissances institutionnelles

Les connaissances de l'institution existent par le fait qu'elle a un passé. Son histoire la conditionne. Mais, sa plus grande connaissance est le pouvoir qu'elle a de détenir les informations de tout le monde dans l'entreprise. En effet, l'institution a accès à un ensemble de connaissances, celles qu'on lui apporte et qu'elle détient lui suffisent pour assurer la qualité et la sécurité de son entreprise. En effet, elle a connaissance de ses employés car c'est elle qui les a engagés pour leurs correspondances au poste qu'ils assurent. Elle suit son parcours au sein de l'entreprise grâce aux

échanges réguliers effectués par les différents cadres via notamment les bilans de développement et connaît leurs coordonnées personnelles, leurs compétences, leurs performances, et leurs objectifs professionnels. Elle a connaissance des besoins et services offerts aux patients, de leur satisfaction ou insatisfaction relative à leur prise en charge. Elle peut avoir connaissance des documents et des informations qu'elle partage, de sa stratégie, de l'amélioration continue qu'elle veut mettre en place, ainsi que de leurs progressions. La manière dont l'institution va rassembler, partager et exploiter ses connaissances peut être essentielle afin de pouvoir se développer avec succès. Mais, s'agit-il de connaissances ou d'informations ? Selon nous, si l'on s'en réfère à la définition de la connaissance, nous pouvons dire que ces éléments que l'institution possède ne sont pas des connaissances. De fait, étant donné que l'institution n'est pas un individu qui a un esprit et les capacités d'assimiler des connaissances. Nous en déduisons que l'institution possède une grande quantité de données, qu'elle trie, classe et compare avec un sens particulier. Elle les rend alors objectives, les transformant en informations, grâce auxquelles elle pourra gérer son entreprise et ajuster sa stratégie. Il nous alors à l'esprit de mentionner l'entreprise apprenante, organisation qui met en place une culture, des comportements et des process pour favoriser le développement des compétences de chacun. Elle considère que l'addition de compétences individuelles augmentera le capital de compétences global de l'entreprise. De cette manière, l'entreprise deviendra davantage performante, compétitive, et agile face aux changements. Mais, il nous semble primordial de rappeler que cette transformation n'est possible uniquement grâce aux interactions sociales et aux actions humaines dans l'entreprise. Dès lors, nous pouvons dire que l'institution possède énormément d'information, mais pas de connaissances à proprement parlé. C'est en les partageant de façon réfléchie avec la collaboration de ses employés qu'elle permettra de transformer ces données et informations en connaissances.

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons certifier que le système de gestion des connaissances a un intérêt stratégique pour l'institution. L'importance qu'elle accorde au capital humain et au processus cognitif qui en découle est l'opportunité pour ses agents de s'enrichir, de grandir et par la même occasion, de renforcer l'image de qualité de l'institution.

Après avoir développé la notion de cognition, qui, pour rappel, est définie comme : « (...) *l'ensemble des processus mentaux à l'œuvre dans les fonctions cérébrales liées à la connaissance : l'attention, l'apprentissage, l'intelligence, le langage, la mémoire, la perception, la prise de décision, la résolution de problème, le raisonnement, etc.*<sup>88</sup> », nous rejoignons Foray D. pour dire que la transformation de la donnée en information et de l'information en connaissance ne peut être envisagée sans l'activité cognitive et collective. Nous avons également été interpellé par la théorie de Rancière J., qui a particulièrement retenu notre attention grâce à son ouvrage : « Le maître ignorant ». Dans ce dernier, il explique que pour qu'un enseignement soit bénéfique, il doit provenir de la personne qui en fait la demande. Via cette théorie, Rancière J. nous propose une émancipation intellectuelle. Le maître ignorant a pour fonction de faire apprendre par l'intérêt et la motivation suscitée chez la personne qui en fait la demande mais également par son caractère ignorant qui va provoquer chez la personne le questionnement et la recherche. En effet, son rôle ne sera pas de transmettre un savoir via un manuel préétabli ou un discours savant. De même, nous sommes convaincu par la théorie de Piaget J. qui dit que l'expérience est une source de connaissance mais nous rejoignons également par Vygotsky L. quand il dit que les interactions sociales le sont également. Au niveau individuel, le système de gestion des connaissances permet de les reconnaître, les préserver, de les faire grandir pour permettre leur développement, source de valorisation. Au niveau collectif, la gestion des connaissances permet la collaboration par le partage, la réappropriation et la création de nouvelles connaissances, permettant le développement des compétences et la performance<sup>89</sup>. L'un des dangers des connaissances est qu'elles sont périssable, d'où l'intérêt de les faire vivre et les utiliser efficacement pour éviter qu'elles ne se perdent. Cette constatation confirme l'évolution du capitalisme industriel vers le capitalisme cognitif avec la production, l'accumulation et l'économie du savoir depuis le XXe siècle. Elle est aujourd'hui considérée comme une richesse et non plus comme un coût. L'enjeu pour l'institution est de permettre son développement afin de s'inscrire dans la démarche d'amélioration continue.

---

<sup>88</sup> <https://www.dictionnaire-medical.fr/definitions/596-cognition/> (consulté en ligne le 1 février 2023).

<sup>89</sup> Cf. annexe n°10.

## **CHAPITRE 4 : BOITE A OUTILS A DISPOSITION DU CADRE**

Dans les chapitres précédents, nous avons développé de manière détaillée chacune des notions de notre problématique. Après avoir approfondi les performances, les compétences, les connaissances et tous les termes qui en découlent, il nous paraissait intéressant d'envisager un chapitre davantage opérationnel listant certaines idées abordées dans les trois premiers chapitres. Le modèle SECI permettant la transmission des connaissances par la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation des connaissances en fait partie. Nous proposons, dans ce chapitre, de mettre à disposition des cadres de proximité, voire de tous les cadres, une boîte à outils, qui offre l'occasion de mettre en pratique le développement cognitif de son équipe. Comme tous bricoleur qui se respecte, les cadres peuvent constituer une caisse constituée d'outils qu'ils agrémentent au gré des situations et de leurs besoins. Selon nous, chaque cadre posséderait une boîte avec d'une part certains outils similaires, car très convoités, et d'autre part, des outils plus spécifiques, utilisés pour des occasions particulières. Lors de nos recherches, nous avons pu constater qu'il existait une panoplie d'outils à disposition des manager et qu'il lui suffisait de trouver celui qui lui convenait. Compte tenu du nombre d'outils existants relatifs à notre sujet, il nous paraît inapproprié voire inutile d'en créer de nouveau. Un bon nombre d'entre eux ont d'ailleurs été évoqués voire développés dans les chapitres pour lesquels ils avaient leur utilité. Notre boîte sera constituée d'outils qui nous paraissent pertinents, que nous avons déjà utilisés, ou, que nous sommes susceptible d'utiliser, à l'exception d'un outil, que nous avons imaginé, faisant référence à un jeu de société connu permettant de stimuler de manière ludique, le développement cognitif d'une équipe.

#### 4.1. Outils de recrutement destiné au cadre de proximité affilié à une discipline

Comme nous l'avons abordé dans le point relatif aux compétences d'équipe, nous estimons que le cadre de proximité a tout intérêt à assister et à prendre partie au recrutement de son équipe. C'est en y assistant qu'il aura l'occasion de trouver la composante humaine des compétences qu'il recherche chez un potentiel futur membre de l'équipe et de tester les connaissances nécessaires au poste à pourvoir. La plateforme « *Competentia.be*<sup>90</sup> » propose de nombreux outils en ligne spécialement

---

<sup>90</sup>[https://www.competentia.be/outils?f%5B0%5D=a\\_quoi\\_il\\_sert%3A164](https://www.competentia.be/outils?f%5B0%5D=a_quoi_il_sert%3A164) (consulté en ligne le 22 mars 2023).

destinés à l'engagement de nouveaux travailleurs, à leur accompagnement, ou même, à l'identification des besoins en compétences. Le rôle du cadre de proximité dans le recrutement sera de déterminer si le futur engagé possède les savoirs appropriés aux connaissances spécifiques requises pour le poste à pourvoir. Le cadre de proximité peut s'aider du référentiel de connaissances et de compétences proposé dans le point suivant afin poser des questions au futur engagé. Par ailleurs, le cadre de santé doit aussi être attentif aux questions posées par ses pairs ainsi qu'aux réponses données par l'entretenu. En effet, de nombreuses questions portent sur les compétences et la personnalité de la personne à engager. Notons, par exemple, les éléments qui peuvent avoir un impact sur les performances de l'agent: les points forts, les points faibles, les compétences, le parcours professionnel, l'expérience, l'adhésion à la culture d'entreprise, etc.

#### Avantages :

- Améliorer la qualité des candidats recrutés à des postes spécifiques.
- Minimiser les abandons de poste par manque d'information et de connaissances spécifiques
- Permettre de constituer une équipe à l'image du cadre de proximité pour améliorer les performances collectives.

#### Inconvénients :

- Manque de moyens (temps) permettant au cadre de proximité d'assister au recrutement

#### Limites :

- Tomber dans l'écueil d'une recherche de clones du cadre de santé pour constituer une équipe qui lui ressemble à l'extrême en terme de personnalité et de comportement.
- Ne pas laisser la place pour l'expérience, l'erreur.

## 4.2. Référentiel de connaissances et de compétences par discipline et par fonction

Un tableau reprenant les compétences et connaissances nécessaires au bon fonctionnement d'une unité de soins précise peut être une façon pour amener la réflexion et faire émuler voir partager les compétences et connaissances d'une équipe, toutes fonctions confondues. D'après nous, pour atteindre un niveau de connaissance, de compétence voire de performance collectif au sein d'une équipe, il est important de la considérer comme un collectif doté d'une cognition commune. En effet, c'est ensemble que, dans la plupart des situations professionnelles, l'équipe est susceptible d'apprendre, de faire des expériences, des choix, de prendre des décisions, d'agir, etc. Nous sommes persuadé, que c'est en pointant l'importance d'une mémoire commune, peu importe les métiers, les fonctions, la nature des connaissances nécessaires à l'exécution des tâches que pourront voir le jour des processus collectifs d'apprentissages, de décisions et d'initiatives. Le décloisonnement au sein d'une équipe, constituée de différentes fonctions, est l'occasion idéale pour accéder au développement cognitif par l'intérêt suscité, la motivation à apprendre et la volonté de partager.

Le tableau ci-dessous est l'esquisse simplifiée d'un référentiel de compétences et de connaissances listant, de manière non exhaustive, divers items correspondant aux attendus d'une unité de cardiologie par les différentes fonctions qui dépendent du cadre de proximité. Ce tableau est un travail qui peut être réalisé en équipe et validé par la hiérarchie.

<b>Cardiologie</b>	<b>ICU</b>	<b>Infirmier</b>	<b>Aide soignant</b>	<b>Assistant logistique</b>	<b>Aide infirmier administratif</b>
<u>Monitoring cardio respiratoire :</u> Savoir le placer sur le patient Savoir le relier à la centrale du bureau Savoir lire le tracé					
<u>Prise de paramètres</u> Pression artérielle/ Pulsations Température/ Poids					
Pathologies cardiaques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décompensation cardiaque</li> <li>- Stemi/ Nstemi</li> <li>- Troubles du rythme</li> </ul>					
Examens réalisés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coronarographie</li> <li>- Cardioversion</li> <li>- Etude electrophysiologique</li> </ul>					
Médicaments utilisés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asaflo/ Cardioaspirine</li> <li>- Cordarone</li> <li>- KCl</li> </ul>					
Gérer un arrêt cardio respiratoire					
Prise en charge d'un patient avec des OMI					
...					

### Avantages :

- Pouvoir standardiser, en un document par unité, les connaissances et compétences nécessaires à l'équipe pour la discipline de l'unité.
- Permet de savoir avec qui la collaboration est possible en terme de savoirs et de capacités.
- Permet de faire évoluer certaines fonctions. Le savoir est ouvert à tous. Rien n'empêche alors à l'assistante logistique ou l'aide infirmier administratif qui en fait la demande d'étendre sa connaissance avec des médicaments ou une pathologie spécifique.

Dès lors, il pourrait découler de ce référentiel, au delà du partage d'expériences réalisé au sein de l'équipe, des séances de formation, portant sur des sujets spécifiques, réalisées par la suite de demandes collective de développement de connaissances ou de compétences. Nous avons d'ailleurs eu l'occasion de réaliser ce type de formations en collaboration avec les médecins de notre unité.

Suite à la demande de l'équipe.

### Inconvénients:

- Le document doit être extensible mais risque de devenir volumineux au fil des ajouts.
- Le contenu du document peut être incertain étant donné qu'il n'existe pas d'arrêtés royaux relatifs aux fonctions d'assistant logistique et d'aide infirmier administratif.

### Limites :

Selon nous, l'une des limites de cet outil est de savoir jusqu'où devons nous aller dans le détail pour le rendre le plus adéquat, compréhensible et pratique possible. Rappelons que l'un des rôles primordial du cadre de proximité dans le développement cognitif de son équipe est de valoriser l'autonomie professionnelle et la responsabilisation de cette dernière. Aussi, à quels textes de loi se référer pour déterminer les limites dans l'exécution de tâches par les assistants logistique et les aides infirmiers administratif ? De fait, pour quelles raisons une aide infirmière administrative ne pourrait pas participer à la prise de poids des patients par exemple ? Une assistante logistique pourrait être compétente pour gérer une fausse déglutition chez un patient. Existe-t-il une interdiction ou une contre indication à ce qu'elle soit formée pour le faire ?

### 4.3. Conflit socio-cognitif et « maître ignorant » dans les échanges

Considérant comme Vygotsky L, l'importance des relations sociales dans l'apprentissage, nous pensons que le conflit socio-cognitif peut être une méthode pour faire émaner et se développer les connaissances et compétences d'un agent et d'une équipe. Comme nous l'avons développé précédemment, l'apprentissage collectif peut être plus fluctuant que l'apprentissage seul car il suscite des confrontations de représentations et donc, l'émergence de nouvelles connaissances. Nous pouvons envisager des méthodes pour provoquer ce conflit socio-cognitif, soit lors d'échanges quelconques, d'entretiens ponctuels ou encore, en réunion d'unité.

Lors d'échanges quelconques ou d'entretiens ponctuels avec un agent, nous pouvons utiliser les leviers à disposition d'un accompagnant<sup>91</sup>.

#### Avantages :

- La grille est structurée et claire.
- Par des questions ouvertes, elle permet de susciter la réflexion et le questionnement.

#### Inconvénients :

- Nous pensons qu'il n'est pas judicieux de réaliser cette méthode avec la grille à portée de main. La difficulté réside alors dans la connaissance et l'expérience de l'utilisation de ces leviers.

#### Limites :

- C'est au cadre de proximité de choisir et d'adapter les leviers car certains d'entre eux ne peuvent être utilisés dans toutes les situations

Au niveau collectif, pour favoriser les divergences d'opinions, et donc, le conflit sociocognitif, il sera opportun, lors de réunions, de revoir le placement du groupe afin de favoriser les interactions. Dès lors, l'équipe peut être disposée en petits groupes, organisés en îlots, et non plus en « U », afin de pouvoir faire travailler les personnes dans un climat socio affectif favorable aux interactions. De cette manière, le cadre de proximité revoit lui aussi sa posture en passant d'un rôle de transmetteur avec diffusion de savoir, à un rôle de facilitateur, voire de « maître ignorant », comme nous l'avons

---

<sup>91</sup> Cf. annexe n°11.

développé avec Rancière J. dans les chapitres précédents. Sa place n'est plus immobile, au centre du « U » mais il se déplace dans les groupes. Pour susciter la réflexion, il amène un sujet sans en dire davantage et pose des questions ouvertes. Lorsqu'un membre de l'équipe réagit et pose une question, le cadre de proximité répond par une autre question afin de le faire réfléchir et trouver la réponse par lui-même.

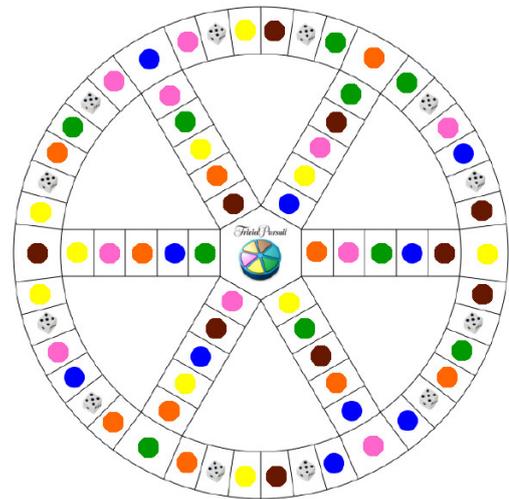
#### 4.4. *Trivial Pursuit*®

Afin de stimuler, développer et mettre à jour les connaissances de manière ludique et de sortir de la dualité « soit je gagne, soit je perds » mais plutôt « soit je gagne, soit j'apprends », nous avons pensé à un outil sous la forme du jeu de société connu : *Trivial Pursuit*®. De cette manière, nous tentons d'aborder la pédagogie par le jeu comme un outil opérationnel afin de développer connaissances d'une équipe tout en favorisant la cohésion du groupe. L'idée d'un *Trivial Pursuit*® avec des camemberts qui recouvrent le socle des connaissances nécessaires à certaines situations ou prises en charge nous est apparue comme plaisante. L'objectif de ce jeu est de trouver du plaisir à garder ses connaissances à jour de manière quotidienne. Ce jeu peut être utilisé après chaque transmission pour une durée à déterminer le matin, l'après midi et le soir afin de faire participer chacun des membres de l'équipe. Dans notre institution, un jeu de carte ayant approximativement les mêmes règles a été distribué à chacun des chefs d'unité pour l'appliquer dans son équipe en vue de la préparer à la visite de l'Accréditation Canada. Pour pouvoir utiliser le jeu de carte proposé par notre institution, nous avons décidé d'associer les deux concepts pour n'en faire qu'un seul. Nous utiliserons alors les cartes du jeu « *Pense pas bête*<sup>92</sup> », ou du moins ses questions, sur le plateau du jeu *Trivial Pursuit* afin d'y ajouter un enjeu ludique avec pourquoi pas une récompense pour le gagnant et un gage pour le perdant.

---

<sup>92</sup> Jeu de cartes fourni par notre institution en vue de la préparation au passage de l'accréditation Canada.

Thèmes des couleurs	
- Profil de fonction	- Spécificités cardiologie
- Hygiène et Aseptie	- Médicaments
- Théorie	- Technique



Avantages :

- Développement cognitif de manière ludique

Inconvénients :

- Parvenir à dégager du temps pour permettre à chaque membre de l'équipe d'y participer

Limites :

- Se limiter à six thèmes restreint les champs du développement des connaissances des membres de l'équipe.

Nous concluons brièvement ce chapitre en invitant les cadres à constituer leur propre boîte à outils afin de disposer de moyens adéquats pour répondre à leur besoin. Pour notre part, nous sommes persuadés que cette boîte à outils ne fera que s'agrandir au fil des expériences vécues, des années passées et des échanges partagés.

---

## Conclusions et perspectives

---

Depuis quelques années dans notre société, les entreprises revendiquent que la création de leur richesse réside davantage dans les ressources humaines, les capacités cognitives et les connaissances que possèdent leurs employés plutôt que dans les ressources matérielles. Dans la réalité, nous constatons que, certes, de nombreux changements ont été réalisés depuis l'époque du taylorisme, mais, que cette première affirmation n'est pas totalement avérée. En contre partie, nous sommes conscient que le savoir possède une place centrale dans les entreprises. La difficulté réside néanmoins dans la capacité à le créer, à l'utiliser mais surtout à le conserver et à le développer. Ces difficultés ont une cause commune: l'Homme. En effet, c'est à lui que revient l'opportunité de procéder au processus de création et de développement cognitif. Sa volonté, sa motivation et sa capacité de communication sont des compétences clés pour y parvenir.

Dans le domaine de la santé, nous constatons également qu'avec les progrès réalisés ainsi que les nouvelles technologies notamment d'information et de communication, les besoins en connaissances, en compétences et en performance ont totalement changés. Ces changements n'ont pas forcément d'impact sur les nouvelles générations, qui sont nés à l'ère du numérique et qui maîtrisent ces technologies sur le bout des doigts. Les générations précédentes sont, quant à elles, davantage impactées. Elles se sentent parfois dépassés par ces évolutions technologiques et l'impératif de leur utilisation dans la vie professionnelle, constituant une obligation légale et leur ajoutant, par conséquent, une pression supplémentaire. En tant que cadre de santé, nous devons jongler entre les anciennes et les nouvelles générations Y et Z, qui ont un rapport au travail tout autre que leurs collègues. Les nouvelles générations cherchent le sens, la reconnaissance, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée mais surtout, l'autonomie. Ces changements impliquent une réorganisation au sein des équipes et une modification dans la gestion de ces dernières.

Pour rappel notre problématique était la suivante : « *De quels moyens dispose le cadre de proximité pour s'inscrire dans le développement des connaissances et des compétences de l'équipe afin de la*

*rendre performante ?* ». Afin de tenter d’y répondre, nous avons, d’une part, développé les différentes notions qui s’y trouvaient et, d’autre part, proposé une boîte à outil dont le cadre pouvait disposer pour y parvenir. C’est ainsi que nous en avons dégagé certaines idées principales qui auront retenu notre attention et suscité notre réflexion. Tout d’abord, nous constatons qu’il existe une réelle inégalité concernant les responsabilités et l’autonomie professionnelle des différentes fonctions dont le cadre de proximité est responsable. Ces inégalités peuvent impacter sérieusement les représentations et l’identité professionnelles qu’elles ont d’eux-mêmes. Au delà des attentes que les profils de fonction réalisés par l’institution qui les embauche proposent, leurs champs cognitifs restent vague pour certaines. Nous constatons que les assistant logistiques et les aides infirmière administratives ne dépendent d’aucun texte légal qui puisse lister leurs compétences. Quelles sont alors leurs connaissances, comment peuvent-elles être performantes ou se développer cognitivement ? Aussi, nous nous apercevons, grâce aux arrêtés royaux qui leur sont propres, que les aides-soignants, malgré leur rôle propre non négligeable, dépendent fortement des infirmiers. Cette dépendance limite également leur autonomie professionnelle et ne laisse que peu de place pour la prise d’initiatives et la performance individuelle. Dès lors, chaque individu se doit d’être impliqué et responsable de son développement. Il pourra le rendre possible grâce aux interactions sociales et au collectif via la planification d’objectifs, l’expérience, la communication, le partage, et tout cela, avec une vision commune.

D’après l’arrêté royal du treize juillet deux mille six, l’infirmier en chef a de nombreuses responsabilités sur les épaules. Entre autres, il est, ou peut être, (les deux verbes sont mentionnés dans cet arrêté royal), responsable pour l’organisation, le contrôle et l’évaluation de son équipe. Par cela, nous comprenons qu’il a un rôle pédagogique à jouer. Toutefois, nous doutons que le cadre de proximité soit un enseignant, il n’est pas formé pour l’être. Après avoir développé le sujet, nous sommes convaincus que son rôle primordial est d’être un accompagnant. Néanmoins, les membres de l’équipe ont, eux aussi, un rôle à jouer dans leur développement cognitif. Le premier réside dans leur implication.

Dans le premier chapitre, nous avons appris qu'avant de tenter d'atteindre la performance en terme de résultat chiffré, quantitativement parlant, il importait de parvenir à l'état physiologique de performance, davantage qualitatif. Cet état de performance caractérisé par un équilibre entre le corps et l'esprit, atteignable via la souplesse, la confiance et l'absence de résistance, est une représentation nouvelle de la performance qui possède toute son importance dans notre développement. En effet, nous pouvons corréler l'état de performance avec un savoir-être et la performance en terme de résultat avec le savoir-faire. Aussi, nous avons pu retirer de ce premier chapitre que la performance avait de nombreuses représentations. Nous avons tenté de lier certaines d'entre-elles aux différents niveaux hiérarchiques. De cette manière, nous estimons que l'institution se rattache à la performance-résultat, que le cadre de proximité peut être associé au processus d'action permettant de passer de la performance-état à la performance- résultat, renforçant la position qu'il a entre la hiérarchie et son équipe. Enfin, la performance-état est davantage individuelle. Elle est alors associée à l'agent ou à l'équipe. Par ailleurs, nous avons très rapidement rejoint l'idée des deux économistes et experts en performance Martino N. et Jean Paul D. pour affirmer que la performance optimale s'obtenait par un minimum d'investissement pour un maximum de résultat. Dès lors, nous constatons que certains processus tel que celui de l'Accréditation Canada était aux antipodes de cette affirmation. En effet, nous ne pouvons pas contredire le fait qu'avant leur passage, les institutions demandent un travail colossal aux employés afin de fournir une image idéale de la qualité et de la sécurité qu'ils proposent sans même avoir la certitude d'obtenir les résultats souhaités. De cette manière, le processus d'accréditation renvoie à une mauvaise image de la performance pour les équipes, synonyme pour eux de productivité. Aussi, nous estimons que l'Accréditation Canada ou toute autre forme de certification dépendant d'un référentiel précis peut constituer un obstacle au développement cognitif. De fait, ces référentiels poussent à automatiser chaque tâche de façon à ne laisser que peu de marge pour le questionnement, la remise en question, l'innovation. Peut-on alors parler d'amélioration continue ? L'accréditation est-elle un levier ? Quoi qu'il en soit, l'une des missions du cadre de proximité dans la quête de la performance de son équipe sera de les motiver en mettant en avant leurs compétences et de tenter de

transformer leurs expériences négatives de façon optimiste afin de créer chez eux un état de performance favorable pour favoriser la performance en terme de résultats. Le cadre de santé peut s'aider d'outils existant pour rendre son équipe performante. Le premier outil n'est autre que le bilan annuel de développement qui constitue un échange privilégié entre le cadre de proximité et l'agent. Lors de cet entretien, une mise au point est réalisée sur l'état de performance de l'agent via la progression de ses objectifs préalablement définis. L'aménagement de ces objectifs S.M.A.R.T., voire fixation de nouveaux, peut être réalisé avec un autre outil connu qu'est la roue de Deming.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé les compétences et avons rapidement pu constater que la performance en dépendait. Nous avons découvert qu'une composante comportementale était nécessaire pour être compétent. De cette manière, nous avons pu déterminer que la compétence était une association de savoir-être, de savoir-faire et de savoirs, respectivement associées aux composantes humaines, techniques et conceptuelles. C'est ainsi que nous sommes entrés en opposition avec Katz R. en dénombrant trois composantes à la compétence et non trois types de compétences. De plus, cette considération nous prouve déjà un lien entre la compétence et la connaissance via la composante conceptuelle, les savoirs. Le cadre de proximité pourra apprécier ces trois composantes des compétences de son équipe via l'observation, l'analyse, les performances qu'il partage avec eux, de manière individuelle ou collective, soit via des entretiens, soit via des réunions. Les moyens institutionnels mis à disposition des employés conditionnent leur implication et donc, le développement de leurs compétences. En effet, s'ils n'adhèrent pas aux valeurs et à la vision de l'entreprise, les employés n'auront aucune motivation à se développer au sein de cette dernière. En tant que cadre de proximité, il est de notre devoir d'incarner dans notre comportement ce que l'on désire transmettre, afin de parvenir par la suite à gérer les compétences professionnelles de son équipe. En effet, l'équipe est le reflet de son chef. Nous restons d'ailleurs persuadés que le cadre de proximité a tout intérêt à assister et prendre part au recrutement de son équipe car c'est dès cette étape qu'il aura un premier aperçu des connaissances voire des compétences des futurs engagés.

Dans le troisième chapitre, nous avons pu démontrer que les connaissances individuelles pouvaient former des connaissances collectives à condition que la personne qui les détient, possède également la volonté de les partager. La motivation, la collaboration et la communication sont des compétences clés qui jouent également un rôle non négligeable dans ce processus. En regard de la définition de la connaissance, nous avons pu démontrer que l'institution n'en possède pas à proprement parlé mais détient un portefeuille volumineux de données et d'informations, créées ou reçues et qu'elle peut mobiliser de manière stratégique et partager avec ses employés afin que ces derniers les transforment en connaissances. Dès lors, les connaissances individuelles et celles qui ont été créées, pourront être contextualisées à une situation précise et donner lieu à des compétences. En effet, les compétences individuelles sont l'appropriation des connaissances et leur application à une situation donnée. Ces compétences méritent d'être reconnues et valorisées par le cadre de santé afin de permettre leur développement, et de favoriser leur performance. En tant que cadres de proximité, nous sommes les acteurs qui permettront de démultiplier l'effet de levier dans nos équipes. Mais, avant de s'attarder sur le système de gestion cognitif de son équipe, le cadre de proximité a tout intérêt à s'attarder sur le sien.

Le capital humain est devenu une ressource primordiale en institution dont le cadre de proximité est partiellement responsable. Conscient que la valeur de l'équipe réside dans son potentiel, l'enjeu du cadre de proximité est de reconnaître et valoriser les connaissances et les compétences de ses agents afin de les partager et les développer. Pour ce faire, le cadre de santé aura à collaborer de façon étroite avec son équipe et sa hiérarchie afin d'avoir une ligne de conduite cohérente entre tous, de performer ensemble et de considérer la stratégie de l'institution comme un projet commun.

Nous espérons qu'avec cette Epreuve Intégrée, nous aurons pu provoquer le questionnement sur notre problématique. Conscient que le sujet est vaste, nous avons parfois dû limiter nos recherches afin de ne pas s'étendre davantage et sortir du cadre de cette Epreuve Intégrée. Nous aurions pu envisager de développer les biais à la cognition afin d'avoir des leviers à disposition à inclure dans notre boîte à outils. Nous aurions également pu aborder et développer l'empowerment qui selon nous est lié au sujet de notre recherche et aborde d'une part le développement des compétences et

d'autre part, l'aspect collectif. Dans une autre visée, nous aurions pu développer également des outils relatifs à la respiration, au rapport au corps et à la construction d'une conscience positive, autres outils permettant d'acquérir l'état de performance, mais nous laisserons cette éventualité pour d'autres disciplines.

Le bricoleur averti n'a, de cesse, de s'outiller en s'adaptant aux innovations technologiques. Cadres de santé, faites en de même... Vous performez...



---

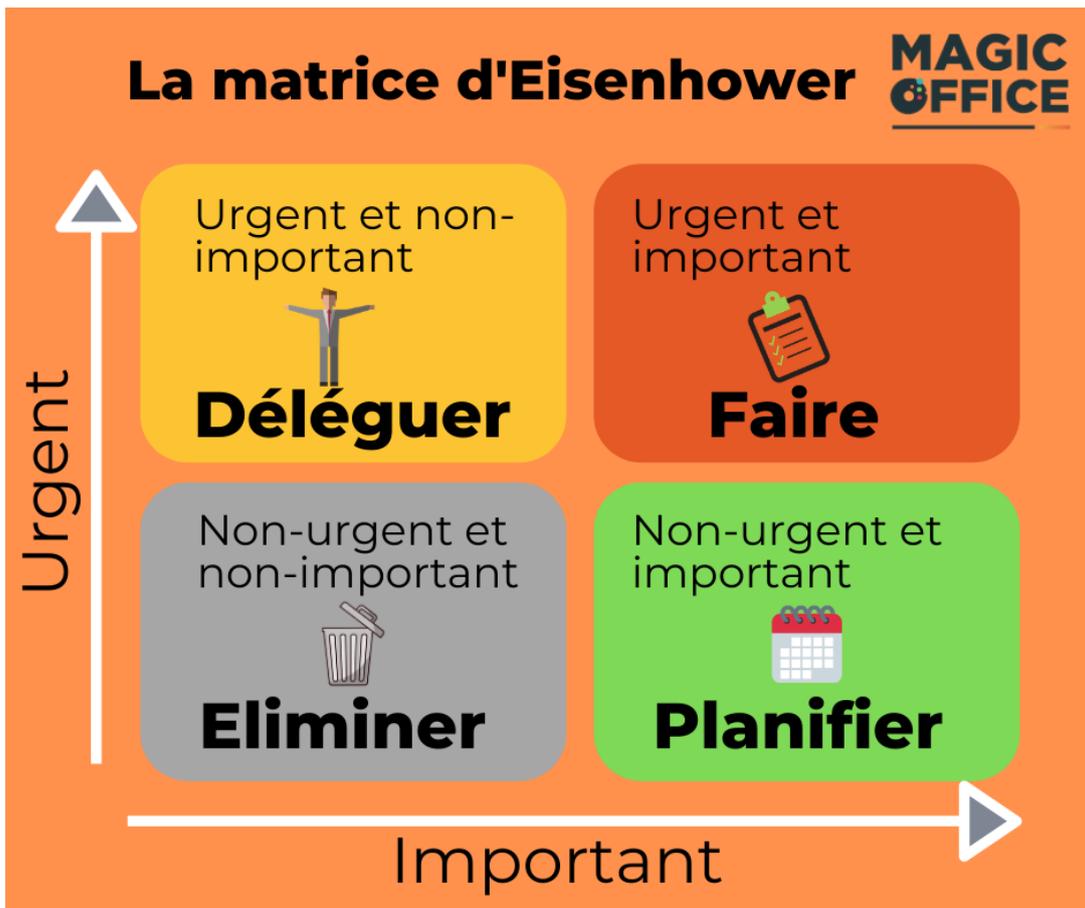
## Annexes

---

### Annexe n°1 : Mots clés

- Performances
- Compétences
- Connaissances
- Données
- Informations
- Savoirs
- Cadre de santé
- Institution
- Equipe
- Capital humain
- Expérience
- Processus cognitif
- Développement
- Missions
- Rôles
- Responsabilités

- Annexe n°2 : Matrice d'Eisenhower



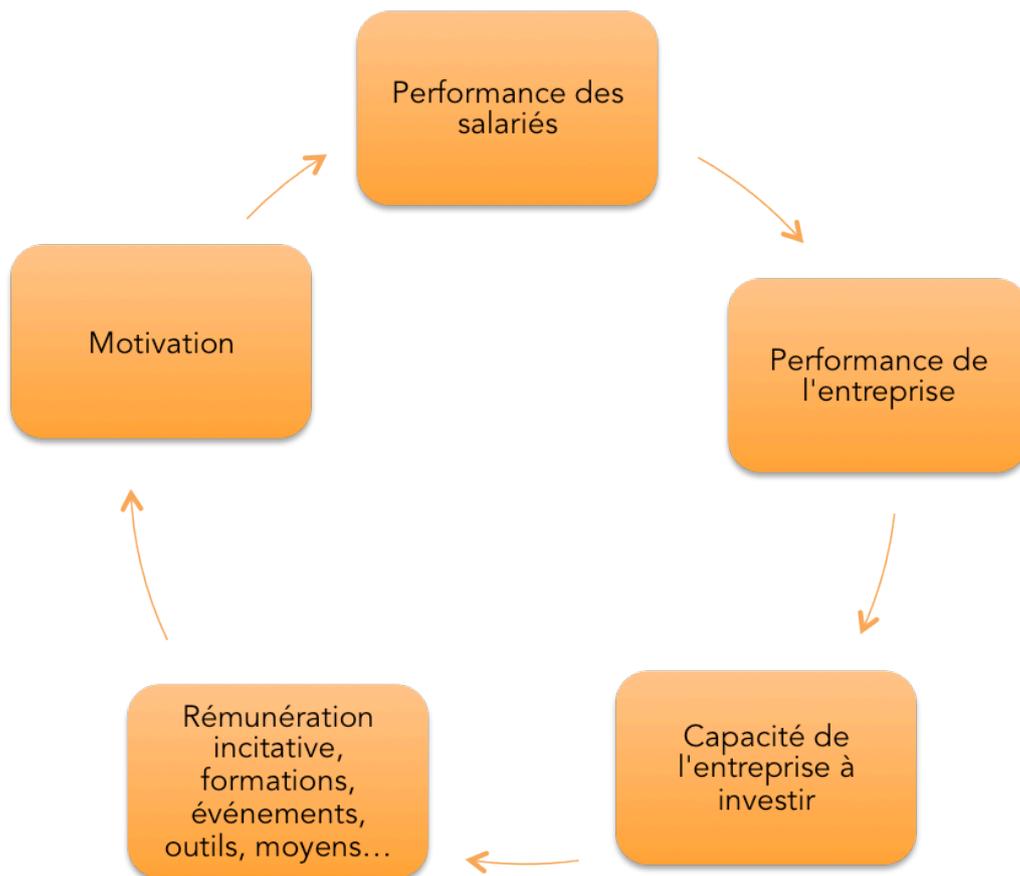
## Annexe n°3 : Objectif SMART

<b>Spécifiques</b>	Les objectifs doivent être précis, clairs, compréhensibles. Pour cela, ils doivent notamment préciser les moyens, le budget, les parties prenantes associées, les contraintes, ainsi que les valeurs et attitudes liées à leur réalisation.
<b>Mesurables</b>	Les objectifs doivent être associés à des critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'évaluer concrètement la proportion dans laquelle ces objectifs sont atteints.
<b>Atteignables</b>	Les objectifs doivent être réalistes au regard du contexte structurel (moyens, ressources, budgets, facteurs externes) et individuel (compétences, connaissance, situation personnelle).
<b>Adaptés («Relevant»)</b>	Les objectifs doivent être pertinents au regard du rôle du collaborateur mais aussi de la stratégie et des objectifs de l'entreprise.
<b>Temporels</b>	Les objectifs doivent être associés à des critères de temps (voir partie « When » de la technique des « 5 Ws » ci-dessus).

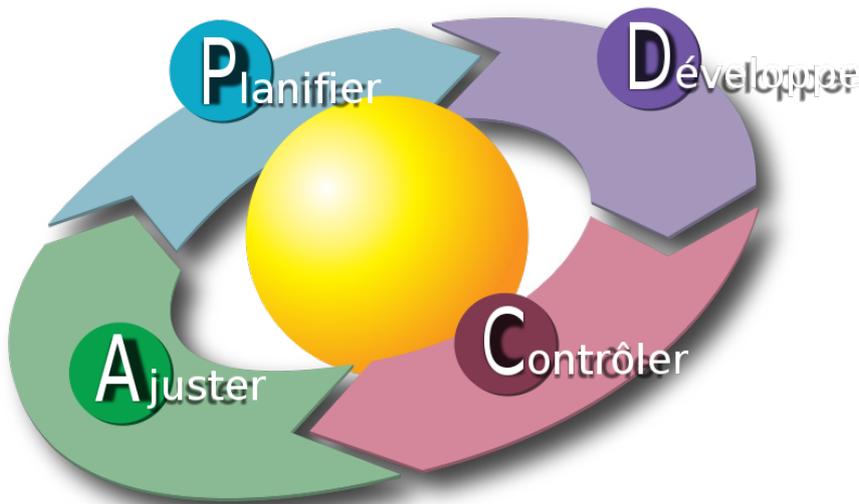
Annexe n°4 : Triangle de la performance de Gilbert



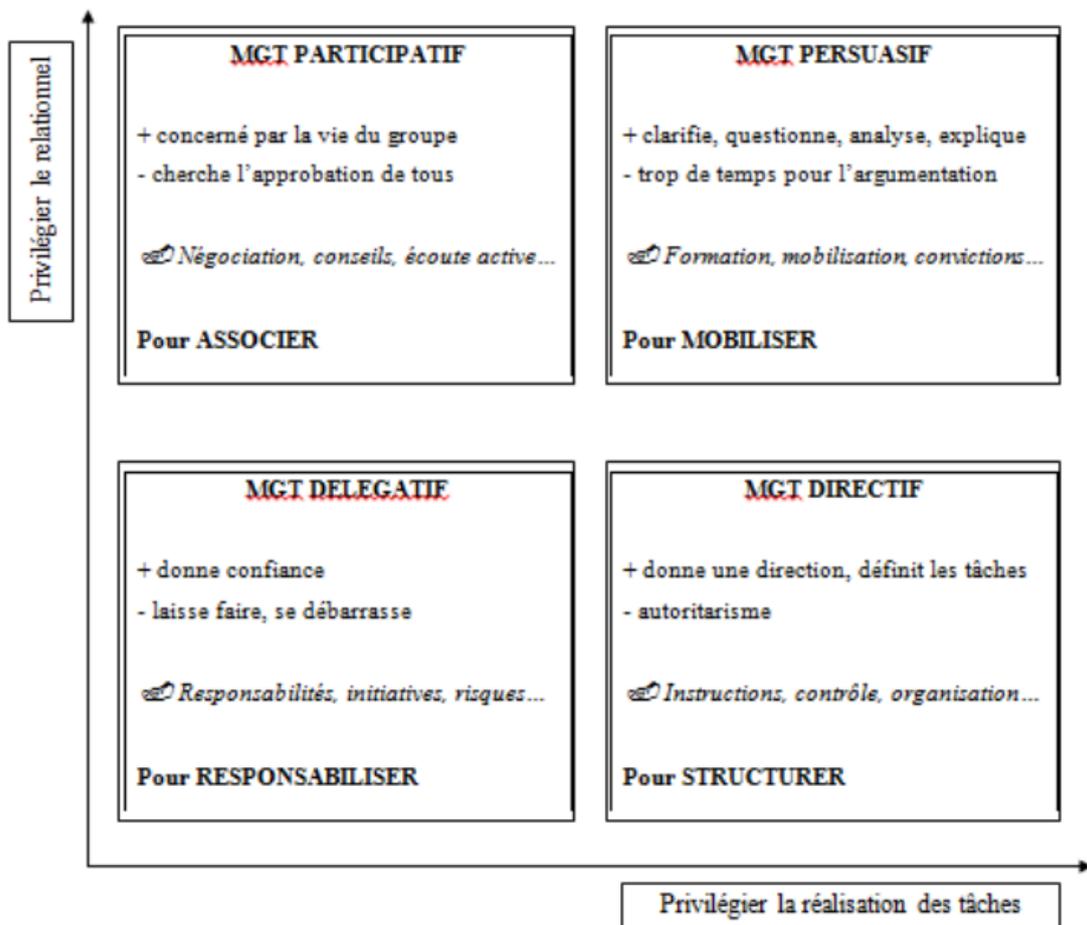
**Annexe n°5 : Lien entre performance entreprise et performance équipe**



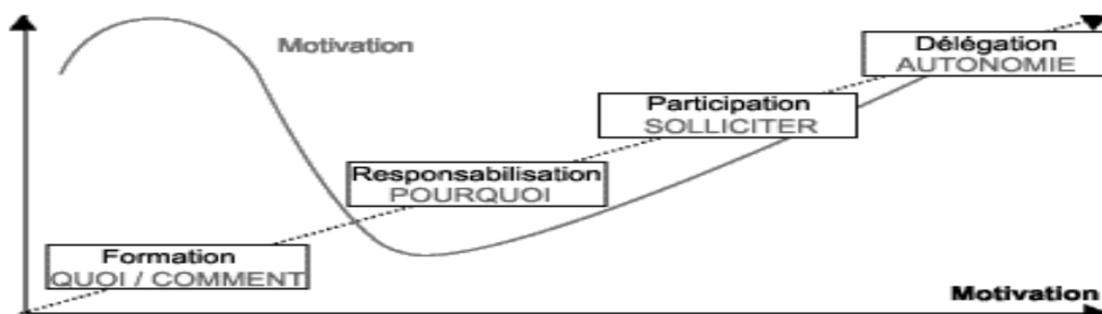
**Annexe n°6 : Roue de Deming, méthode PDCA**



**Annexe n°7 : Management adaptatif : Quelle style de management utiliser ?**

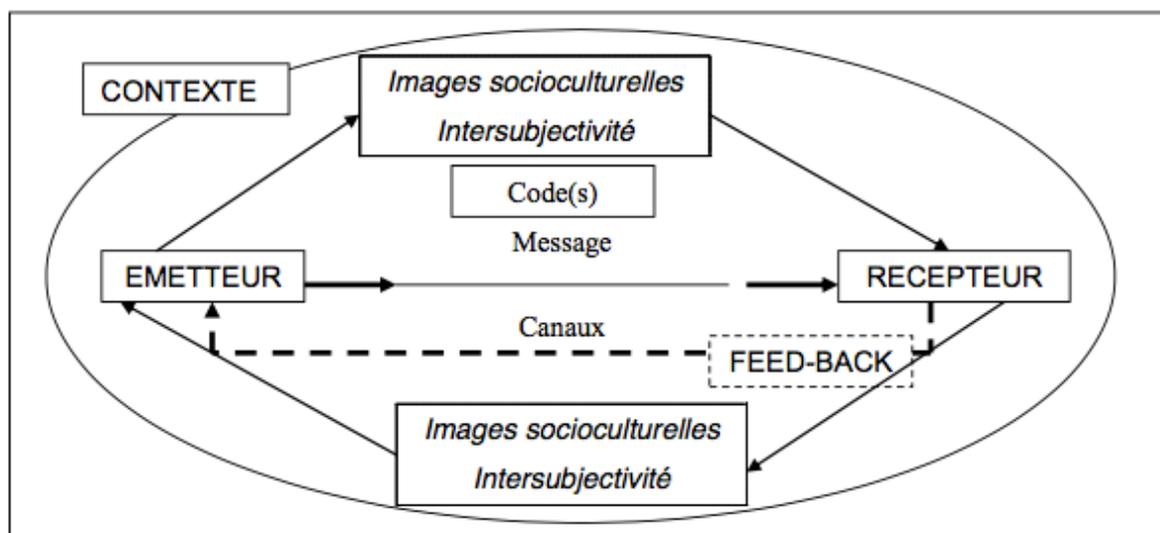
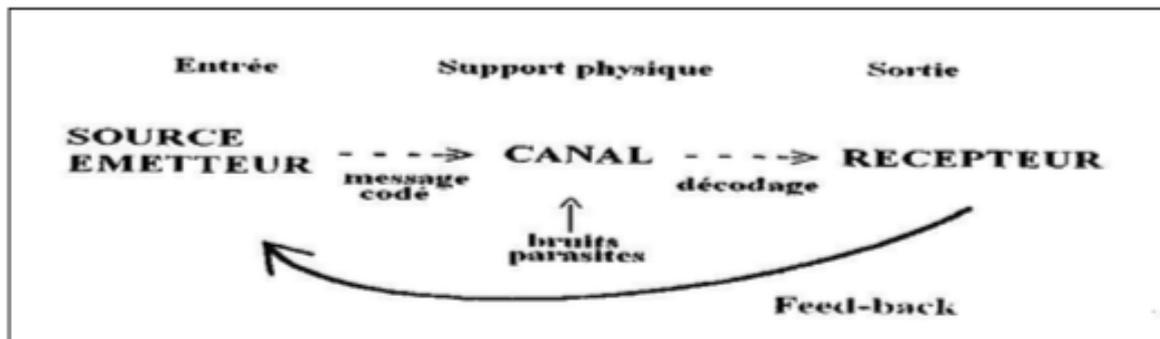


## Annexe n°7 : Management adaptatif : Quelle style de management utiliser ? (suite)

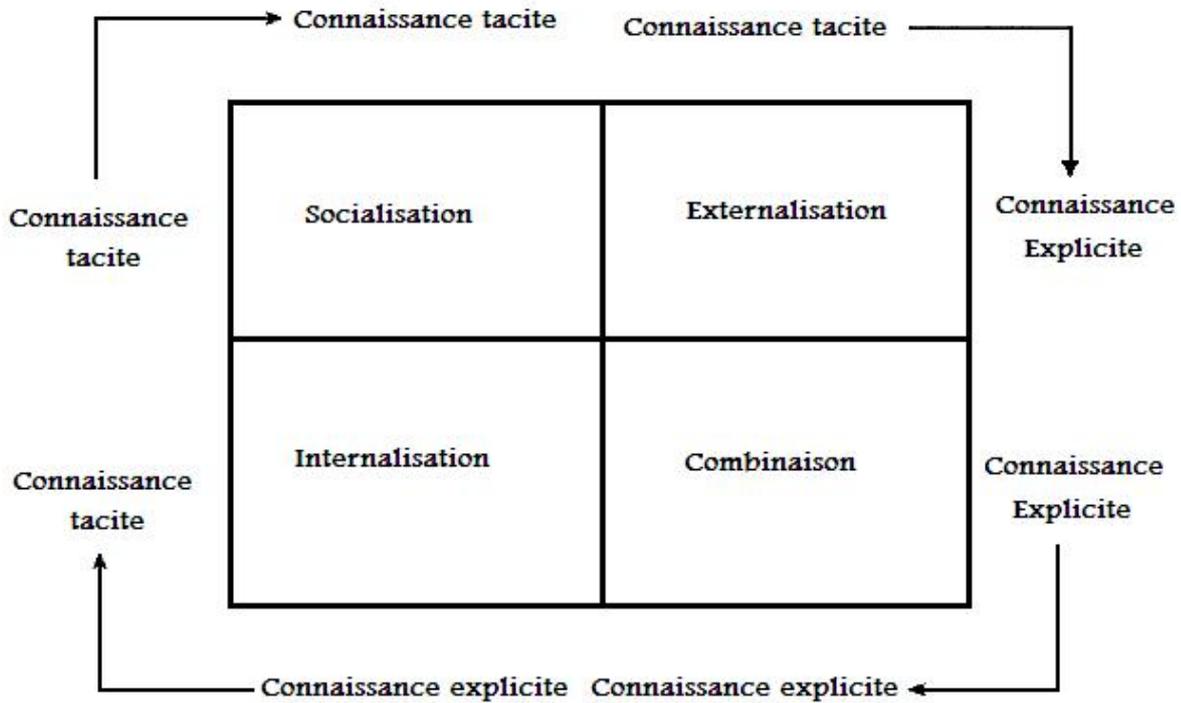


Autonomie du collaborateur	Style de leadership
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A1 : ne sait pas et ne veut pas ;</li> <li>&gt; A2 : ne sait pas mais veut bien ;</li> <li>&gt; A3 : sait mais veut autrement ;</li> <li>&gt; A4 : sait et veut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; S1 : style <b>directif</b> → niveau A1.</li> <li>&gt; S2 : style <b>persuasif</b> → niveau A2.</li> <li>&gt; S3 : style <b>participatif</b> → niveau A3.</li> <li>&gt; S4 : style <b>délegatif</b> → niveau A4.</li> </ul>
<b>Le style DIRECTIF est</b>	
(+) adapté <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'il y a urgence,</li> <li>- si vos collaborateurs sont peu autonomes,</li> <li>- s'il faut structurer.</li> </ul>	(-) dommageable <ul style="list-style-type: none"> <li>- si vous minimisez un collaborateur plus autonome que vous ne le pensez,</li> <li>- si vous blessez un être humain.</li> </ul>
<b>Le style PERSUASIF est</b>	
(+) adapté <ul style="list-style-type: none"> <li>- si vous expliquez la raison de vos décisions,</li> <li>- si vous savez motiver<sup>190</sup> vos collaborateurs,</li> <li>- si vous encouragez un collaborateur fragile.</li> </ul>	(-) dommageable <ul style="list-style-type: none"> <li>- si vous masquez la « vérité »,</li> <li>- si vous ne faites qu'intimider les plus vulnérables,</li> <li>- si vous infantilisez vos collaborateurs.</li> </ul>
<b>Le style PARTICIPATIF est</b>	
(+) adapté <ul style="list-style-type: none"> <li>- si vous proposez des problèmes et non des décisions,</li> <li>- si vous écoutez des propositions diverses,</li> <li>- si vous négociez un plan d'actions,</li> <li>- si vous entraînez vos collaborateurs à faire des consensus en équipe.</li> </ul>	(-) dommageable <ul style="list-style-type: none"> <li>- si vous laissez vos collaborateurs chercher des solutions alors que vous avez déjà pris la décision,</li> <li>- si vous ne distinguez pas le négociable du non-négociable,</li> <li>- si vous ne leur donnez la parole que sur des points sans intérêt.</li> </ul>
<b>Le style DELEGATIF est</b>	
(+) adapté <ul style="list-style-type: none"> <li>- si vous êtes sûr du niveau d'autonomie,</li> <li>- si vous donnez les moyens, les informations et tous les éléments nécessaires au résultat,</li> <li>- si vous dégagez votre temps pour des tâches de plus hautes responsabilités.</li> </ul>	(-) dommageable <ul style="list-style-type: none"> <li>- si vous fuyez des responsabilités de votre ressort,</li> <li>- si vous n'assumez pas les conséquences de votre délégation.</li> </ul>

Annexe n°8 Schémas de la communication issus des notes de cours de psychosociologie

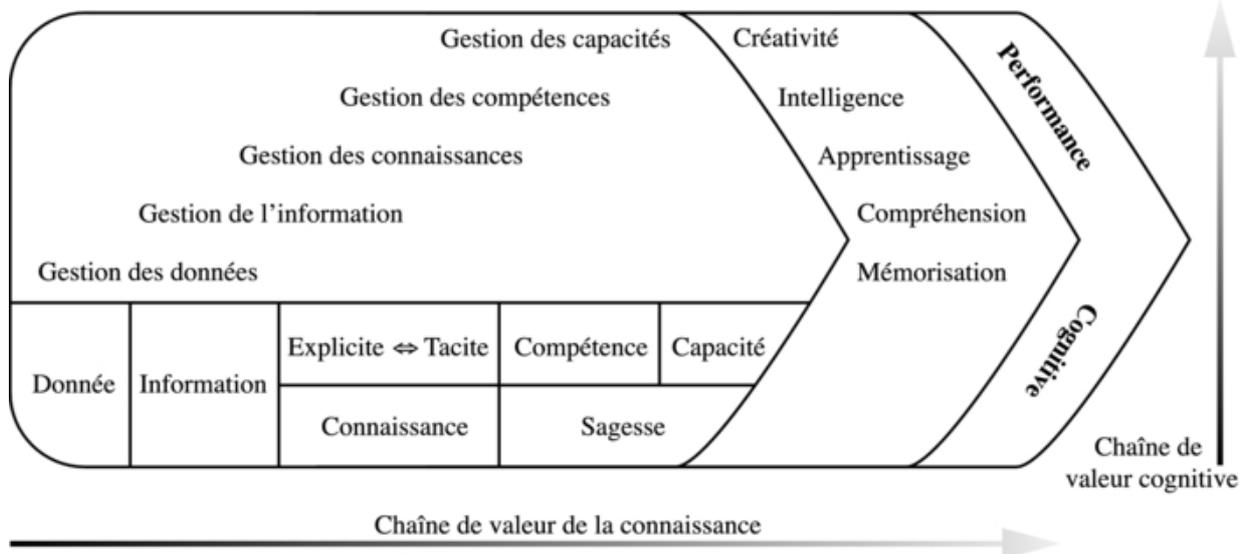
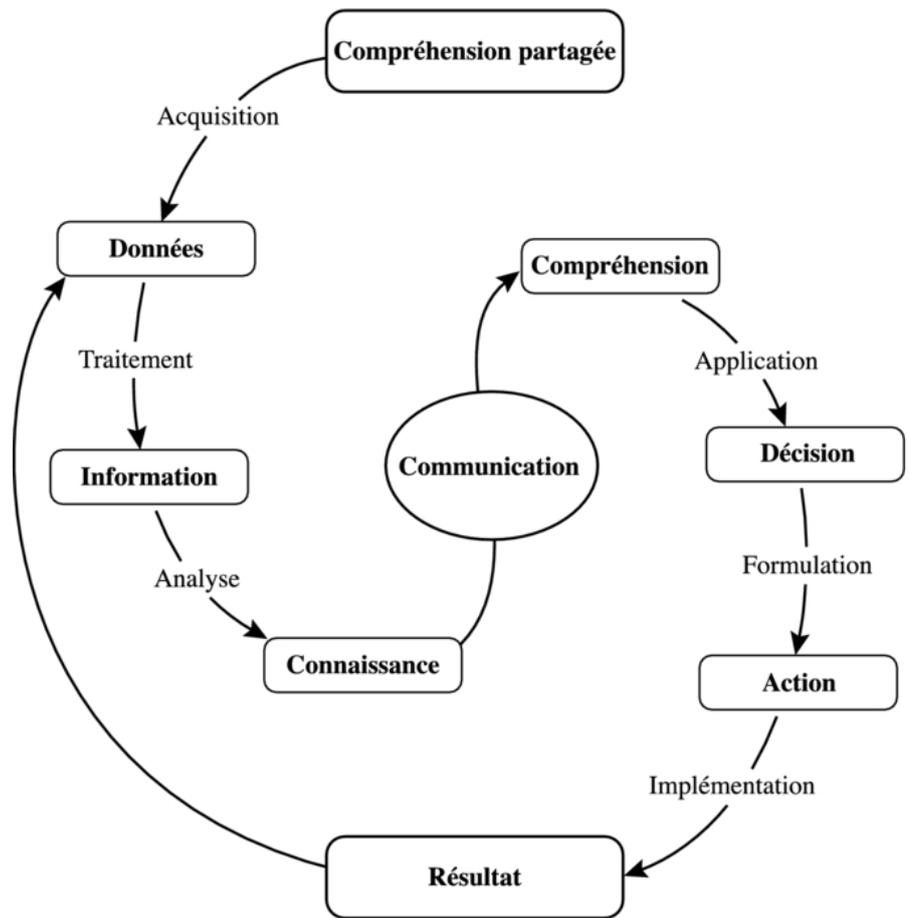


Annexe n°9 : Modèle SECI de NONAKA et TAKEUCHI relatif à la création des connaissances



La spirale SECI de la création de la connaissance

**Annexe n°10 : Chaines de valorisation des connaissances**



**Annexe n°11 : Mise en situation des leviers à disposition du coach pour une personne qui dit : « je ne sais pas dire non »<sup>93</sup>**

<p><i>Ecoute active</i></p> <p>Ecouter de façon systémique et globale les mots, les séquences, les silences, les expressions, les métaphores, les jugements, les injonctions, les règles, les préjugés, les représentations, les postures et attitudes, les comportements, le non-verbal, etc.</p>	<p>Utilisation du verbe savoir ; Soupir ; Regard fuyant ; Mou de dépit ; Affaiblissement des épaules.</p>
<p><i>Empathie</i></p> <p>Percevoir les émotions, leur registre et leur intensité</p>	<p>Perception de découragement, légère colère</p>
<p><i>Reformulation</i></p> <p>Proposer une capture ou une synthèse du discours du client.</p>	<p>Donc, vous ne savez pas dire non ?(silence)</p>
<p><i>Clarification</i></p> <p>Creuser, faire préciser, faire expliciter</p>	<p>Vous ne savez pas dire non en général ou en particulier ? Vous ne savez pas où vous ne pouvez/voulez pas ?</p>
<p><i>Effet miroir</i></p> <p>Partager un constat</p>	<p>Je constate qu'en me choisissant vous avez dit non à tous les autres coachs</p>
<p><i>Partage de ressenti :</i></p> <p>Faire part de sa perception</p>	<p>Quand vous m'avez dit que vous ne saviez pas dire non, j'ai perçu (mais je peux me tromper) du découragement, et aussi un peu de colère. Est-ce ce que vous ressentez ?</p>
<p><i>Mise en situation</i></p> <p>Proposer des scénarios d'expérimentations.</p>	<p>Est-ce que vous pouvez me montrer votre portefeuille ? Sortir votre carte bancaire ? Me donner votre code ?</p>
<p><i>Confrontation</i></p> <p>Souligner les incohérences</p>	<p>Vous venez de me dire non pour le code, donc vous ça veut dire non ! Qu'est-ce qu'il fait que vous me dites non et pas à d'autres ?</p>

<sup>93</sup> BEDELL C., coacher avec l'approche narrative, Malakoff, Interéditions, 2020, p.15- 17.

<p><i>Approche paradoxale</i></p> <p>Prendre le contre pied, pousser le trait à l'extrême.</p>	<p>Comment vous y prenez-vous pour ne jamais dire non ? Imaginons que vous ne disiez plus jamais non, que se passerait-il ?</p>
<p><i>Approche analogique</i></p> <p>Proposer des options expérimentées dans des cas similaires.</p>	<p>Comment s'y prennent les personnes qui disent non ? Qu'est-ce que vous pourriez leur emprunter ? Racontez-moi une fois où vous avez dit non, comment vous y êtes-vous pris ?</p>
<p><i>Éclairage conceptuel</i></p> <p>Proposer des grilles de lecture.</p>	<p>A quoi dites-vous non quand vous dites oui ? À quoi pourriez-vous dire oui si vous disiez non ?</p>
<p><i>Exploration créative</i></p> <p>Envisager des options sans contrainte, des angles de vue différents.</p>	<p>A quoi aimeriez-vous dire non, si vous saviez ? Si vous deviez remplacer non par d'autres mots, qui aurait le même effet, qu'utiliserez-vous ? Par quel petit mot pourriez-vous commencer ?</p>

---

## Bibliographie

---

### Revue

- Barreau P., *Pour ou contre le lean management à l'hôpital*, in : Soins cadre, n°118, mars 2020, 32p.
- Boussemaere S., *Compétences et missions attendues des cadres de santé en unités de soins*, in Soins cadres, n°90, mai 2014, pp. 40-41.
- Cerletti A., « *La politique du maître ignorant : La leçon de Rancière* », in Presse universitaire de Caen, n°27, 2005/1, pp.81-88.
- Crie D., *De l'extraction des connaissances au knowledge management*, in Revue française de gestion, n°146, 2003/5, pp.59-79.
- David P-A., Foray D., *Une introduction à l'économie et à la société du savoir*, in Revue internationale des sciences sociales, n°171, 2002/1, pp 13-28.
- Ginzague Chastenet G., *Les nouveaux profils du knowledge management*, in I2D -Information, données & documents, vol. 54, 2017/2, pp.9.
- Guillot M., *Activité du cadre de santé : entre contrainte et autonomie*, in recherche en soins infirmiers, n°99, 2019/4, pp 133-136.
- Jean-Paul D, Martino N., « *La pluralité des approches en termes de performance* », in Economie & Institutions, n°18-19, 2012, pp 18-19.
- Michel J., *Le knowledge management, entre effet de mode et (ré) invention de la roue...*, in Documentaliste - Sciences de l'information, vol. 38, 2001/3, pp. 176-186.
- Orluk. C., *Cadre de santé, manager des compétences professionnelles*, in Soins Cadre, n°90, mai 2014, pp 56-58.
- Robert J., *Le management des connaissances : une révolution pour la GRH ?*, in Personnel & gestion, n°10, novembre 2004, pp.2-6.
- Vaisman O., *La gestion des connaissances au service de l'organisation*, in Cerveau et Psychologie, Quelle intelligence ?, n°1, mars-juin 2003. 71pp.

- Hansson S.O., *Les incertitudes de la société du savoir*, in Revue internationale des sciences sociales, n°171, 2002/1, pp.43-51.

## Ouvrages

- Barreau P., *Pour ou contre le lean management à l'hôpital*, in : Soins cadre n°118, mars 2020, pp8.
- Bedell C., *coacher avec l'approche narrative*, Malakoff, Interéditions, 2020, 167p.
- Carre P., *L'apprenance : un nouveau rapport au savoir*, Malakoff, Dunod, 2005, 212p.
- Dudezer A., Prevel P., Sellin K., *Manager avec efficacité les connaissances de votre entreprise*, Paris, Ellipses, Collection « Kit pratique », 2016, 144p.
- Inkei D., *La performance : Desserrer les freins, booster les ressources*, Genève, Edition Jouvence, 2018, 160p.
- Lungo V., *Knowledge management en entreprise*, Le Mans, Gereso, Collection « L'essentiel pour agir », 2019 : 4<sup>ième</sup> éd., 184p.
- Prax J-Y., *Manuel de knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Malakoff, Dunod, 2019 : 4<sup>ième</sup> éd., 423p.
- Benner P., *De novice à expert Excellence en soins infirmiers*, Elsevier Masson, 2003, 264p.

## Sites Internet

- <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/fr/#:~:text=Motivation%20organisationnelle%3A%20la%20capacit%C3%A9%20d,%27histoire%20de%20l'organisation.>
- [http://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/ModuleFJP001/index\\_gen\\_page.php?IDPAGE=182&IDMODULE=55](http://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/ModuleFJP001/index_gen_page.php?IDPAGE=182&IDMODULE=55)
- <http://www.sabbar.fr/management/le-management-des-connaissances/>
- <https://accreditation.ca/standards/>
- <https://dictionnaire.lerobert.com/>
- <https://lacademie-de-la-haute-performance.com/>
-

- <http://www.slbo.be/laccreditation-explication-dune-demarche-complexe/#:~:text=L'accr%C3%A9ditation%20est%20un%20processus,en%20fonction%20des%20normes%20atteintes.>
- <https://managersante.com/2016/05/06/votre-rubrique-mensuelle-n2-sur-le-management-la-transmission-des-savoirs-avec-beatrice-cresta-paviot/>
- <https://openclassrooms.com/fr/courses/4890946-gerez-la-performance-de-vos-collaborateurs/5101441-determinez-des-objectifs-et-des-indicateurs-de-performance>
- [https://www.acifr.org/ressources/livres\\_management/performance.html](https://www.acifr.org/ressources/livres_management/performance.html)
- <https://www.cadreo.com/actualites/dt-knowledge-management-partage-savoir-entreprise>
- <https://www.competentia.be/>
- <https://www.dictionnaire-academie.fr/>
- <https://www.easyvista.com/fr/blog/productivite/capitaliser-les-connaissances-en-entreprise-pour-etre-plus-competitif#:~:text=Pour%20capitaliser%20les%20connaissances%2C%20il,son%20potentiel%20et%20la%20capitaliser.>
- <https://www.larousse.fr/>
- <https://www.who.int/fr/about/governance/constitution>
- [http://courrier cadres.com/carriere/soigner-son-mental-pour-liberer-son-potentiel-24012023?utm\\_source=cdi&utm\\_medium=newsletter&utm\\_campaign=310123CC](http://courrier cadres.com/carriere/soigner-son-mental-pour-liberer-son-potentiel-24012023?utm_source=cdi&utm_medium=newsletter&utm_campaign=310123CC)
- <https://www.dictionnaire-academie.fr/>
- [https://www.acifr.org/ressources/livres\\_management/performance.html](https://www.acifr.org/ressources/livres_management/performance.html)
- <https://www.health.belgium.be/fr/programme-pay-performance-p4p-pour-les-hopitaux-generaux-0>
- <https://www.researeussitemontreal.ca/dossiers-thematiques/motivation-engagement/>
- <https://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf>
- <https://www.cognifit.com/be/cognition>
- <https://www.jepense.org/difference-savoir-connaissance/>

- <https://sites.google.com/site/etymologielatingrec/>
- <https://www.dictionnaire-medical.fr/definitions/596-cognition/>
- <https://additioapp.com/fr/la-theorie-socioculturelle-de-vygotsky-comment-l-appliquer-en-classe/>
- <http://developpement.ccdmd.qc.ca/fiche/developpement-cognitif-theorie-socioculturelle>

## Divers

- A.R. du 13 juillet 2016 relatif à la fonction d’infirmier en chef
- A.R. du 12/01/2006 fixant les modalités d’enregistrement comme aide-soignant et
- A.R. du 27/02/2019 relatif à l’extension de la liste des actes de l’aide-soignant
- Avis du Conseil Fédéral de l’Art Infirmier concernant la formation continue des praticiens de l’art infirmier du 17 avril 2018.
- Code de déontologie des praticiens de l’art infirmier belge réactualisé par l’Union Générale Des Infirmiers de Belgique
- Commissariat général du plan, *La France dans l’économie du savoir pour une dynamique collective*, in, La documentation française, Paris, 2002, 286pp.
- Profils professionnel et de compétences de l’infirmier responsable de soins généraux approuvé par le conseil fédéral de l’art infirmier
- Psychosociologie appliquée aux relations de travail
- Sociologie de la santé

---

## Abstract

---

Depuis le début de notre formation, nous avons pu performer, faire émerger voire développer un certain nombre de nos connaissances et de nos compétences en tant que (futur) cadre de proximité ou simplement en tant qu'Homme. Le développement cognitif nous anime depuis la naissance et nous animera certainement jusqu'à nos derniers jours sur Terre. Dans une société consumériste où l'on développe sans cesse de nouvelles technologies et où l'on prône la performance par le biais des ressources humaines, mais en particulier des compétences et connaissances qu'elles détiennent, où est la place pour la réflexion ? La démarche de notre Épreuve Intégrée consiste à cibler ce sujet à notre environnement professionnel. Avec une méthode discussive, nous aborderons en détail les performances, les compétences et les connaissances, que nous corrèlerons à quatre niveaux: individuel, collectif, cadre et institutionnel. Notre finalité sera, d'une part, de déterminer les rôles du cadre de proximité dans le développement cognitif de son équipe en prenant en compte tout une panoplie d'éléments et d'autre part, de proposer une boîte à outils permettant une mise en œuvre concrète de ce processus.

Mots clés : Cognition – Développement – Expérience – Savoirs - Rôles