



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

Enseignement pour Adultes et Formation Continue  
Rue des Moulins, 4 7500 Tournai, Belgique

Enseignement supérieur Paramédical

# L'exemplarité, une mission cachée du cadre de proximité ?

Présenté par : Maxime Leroux

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

Année 2022-2023





EAFC

TOURNAI  
EUROMÉTROPOLE

Enseignement pour Adultes et Formation Continue  
Rue des Moulins, 4 7500 Tournai, Belgique

Enseignement supérieur Paramédical

# L'exemplarité, une mission cachée du cadre de proximité ?

Présenté par : Maxime Leroux

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

Année 2022-2023

## Remerciements

Construire cette épreuve intégrée a été une expérience menant à la connaissance de soi, disons que certaines fenêtres se sont ouvertes en nous, pendant l'élaboration de cet écrit.

Nous comprenons désormais que le terme « intégrer » signifie à la fois la création de liens et faire en sorte qu'un nouvel élément entre dans un ensemble cohérent.

En effet, nous avons d'abord constaté que la frontière entre sphère privée et sphère professionnelle n'était pas si imperméable, que chercher la dichotomie à tout prix ne permettait pas de réaliser pleinement notre potentiel.

Le cadre de santé joue un rôle social clé, il représente un lot de comportements attendus, au croisement de l'équipe, dont il est responsable, et de l'institution qu'il représente. Il n'est pas toujours possible d'aligner ces planètes, les intérêts des uns n'étant pas toujours convergents avec les intérêts des autres. Nous mesurons chaque jour, un peu plus, la place de la négociation et du compromis dans l'exercice de notre fonction de cadre de santé.

Tirillés entre deux mondes souvent opposés, nous avons découvert que l'acceptation des contraires et la complémentarité qui les dépasse, rendait notre quotidien professionnel plus palpitant.

Accepter nos caractéristiques, nos qualités, à moins que ce ne soient nos axes de progression.

Accepter que certaines de nos caractéristiques seront déterminantes dans notre parcours en perpétuelle construction.

Accepter notre identité ensuite, elle aussi évolutive, en résonance ou pas avec la traversée de multiples cultures rencontrées sur le chemin.

Accepter nos limites enfin mais surtout refuser la perfection, cette chimère qui vous aveugle et consume vos réserves de ses flammes trompeuses, sans vous laisser l'approcher.

Être parfait n'est qu'une illusion, une vision de l'esprit, car pour l'Homme, être pourvu de qualités n'est jamais sans défauts, chaque qualité a ses revers. Nous aimons la proposition de Daniel Ofman, consultant néerlandais en management, qui utilise le terme « *pièges de la qualité*<sup>1</sup> » si elle est en excès. Excès, excellence, son Excellence, décrivent tous les trois un degré de supériorité dans un domaine, dans une expression populaire, Dieu serait même « l'Être par excellence ».

L'excellence, bien que synonyme de perfection, se limite à un domaine, tout comme le processus d'accréditation pour les institutions de soins qui évalue le niveau d'excellence des compétences des unités de soins d'une organisation.

Si être parfait n'est pas humain, être excellent nous apparaît comme un objectif plus accessible.

---

<sup>1</sup> <https://www.institut-repere.com/info/le-quadrant-d-ofman/>, page consultée 15.05.2023.

Nous tenons à remercier chaque personne ayant alimenté nos réflexions et plus particulièrement le corps enseignant qui nous a accompagné durant ces années de cours de cadre de santé. Merci pour les conseils, les apports et les supports qui ont élargi notre champ de vision.

Merci également à notre groupe les *Fantastikus*, sans qui l'aventure n'aurait pas le même agréable parfum. Notre groupe, bien que très impacté par les départs et la crise Covid, a trouvé les ressources dans lesquelles puiser, en cas de doute et dans la difficulté.

J'en profite pour remercier mon employeur qui satisfait à mes besoins physiologiques et de sécurité surtout et m'aide aussi à mieux porter cette fonction de cadre de proximité, mois après mois, malgré les tempêtes et les bourrasques.

Merci à nos mentors spirituels avec qui nous aurions tant aimé partager une tasse de thé, Epictète, Walt Disney et Nelson Mandela entre autres.

Et par-dessus tout, nous éprouvons énormément de gratitude envers mon groupe primaire, c'est pourquoi nous adressons enfin un merci XXL tout particulier à mes proches, mon épouse, mes enfants et ma tante relectrice pour leur soutien inconditionnel, sans qui ce travail n'était pas réalisable.

En toute humilité, en accord avec notre compréhension limitée par nos propres filtres de lecture des événements, nous avons fait de notre mieux. Nous espérons que ce travail vous aidera, d'un point de vue professionnel ou privé, en vous donnant peut-être quelques clefs de compréhension que nous pensons transposables à toute personne en possession d'autorité.

Nous avons hâte de partager avec vous le débat, lors de notre soutenance.

## Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Voici un autre spécimen de la promo « *philo* » où le questionnement est puissant, trempé même. Serait-ce ce virus et ces mesures de confinement qui ont ainsi amené ce groupe, devenu restreint, à résister ? Assurément, le questionnement, le doute et la recherche sont de précieux antidotes et anticorps, garantissant une certaine immunité professionnelle. Il n'y rien à apprendre sans cette trilogie ! Ne croyant pas à la panacée comme aux miracles, je vous recommande des injections de rappel afin de maintenir ce niveau de prophylaxie.

Il est commun de confondre qualités et compétences. A qui profite la confusion ? Sans faire cours, une qualité est intra-personnelle tandis qu'une compétence est inter-personnelle. La psychologie se distingue de la sociologie, sans s'exclure mutuellement. A mes yeux, mais ceux ne sont que les miens, une qualité est de l'ordre de l'inné, de l'atavisme tandis qu'une compétence s'acquiert. *In fine*, de qualités ou compétences, je crois de moins en moins aux premières !

Ici et maintenant, il sera question dans cette œuvre d'exemplarité. L'abord se présente et se donne de manière érudite. Cela peut impressionner mais là n'est pas l'essentiel. Etre érudit est, en réalité, le devenir, devenir cultivé pour avoir été et resté curieux. La curiosité n'est pas un vilain défaut, ni même une qualité !

*Exemplarité*, le mot serait-il qualificatif ? Pour notre grammaire, la réponse est affirmative : « *ce comportement exemplaire* ». Il est toutefois étonnant de constater qu'*exemplaire* est aussi substantif comme pour la photocopieuse : « *t'en veux combien ?* » M'inspirant volontiers d'Oscar W., je rapproche l'exemplarité de la beauté ou de la laideur<sup>2</sup>. Elles sont dans les yeux de ceux qui regardent !

Il est commun de confondre exemplarité et perfection. A qui profite la confusion ? En matière de soin, d'éducation ou d'encadrement, c'est impossible ; la perfection n'est pas envisageable. De plus, même les modèles ont des limites. S'adaptent-ils ? Oui, probablement mais moins vite et moins bien ; la question sera posée !

Bonne lecture en compagnie de Maxime, un *Fantastikus*.

**PATRICK**

---

<sup>2</sup> Une bafouille s'intéresse à cette question par l'intermédiaire de [Mister Turner](#).

## Avant-propos

Dans le but de mieux appréhender les phénomènes sociaux et faciliter leur classification, nous utiliserons un outil méthodologique appelé idéal-type qui nous aidera à les comprendre. Décrit par Max Weber, sociologue allemand du siècle dernier, il s'agit, en quelques mots, de proposer une catégorisation, tout en ayant conscience que tous les éléments qui composent chaque catégorie ne se retrouvent pas forcément ensemble sur le terrain ou n'existe pas à « *l'état pur*<sup>3</sup> ». Dans le domaine de la santé, multiples sont les classifications des maladies par types permettant d'analyser une réalité complexe. La démarche diagnostique, qu'elle soit médicale ou infirmière, se base sur une anamnèse puis un examen physique, voire un examen complémentaire, permettant de collecter suffisamment de données qui valideront ou invalideront une hypothèse, en se référant à une classification par catégorie préétablie. Néanmoins, il est difficile de classer toutes les données dans une seule catégorie qui regrouperait tous les symptômes du patient. En santé mentale par exemple, spécialité dans laquelle nous évoluons depuis quelques années, le Manuel Diagnostique et Statistique des troubles mentaux illustre cette limite dans sa préface : « *Bien que le DSM-5 soit une classification catégorielle de troubles distincts, les pathologies mentales ne rentrent jamais complètement dans le cadre d'entités diagnostiques uniques. Certains domaines de symptômes, tel que la dépression et l'anxiété, impliquent de multiples catégories diagnostiques et peuvent refléter des vulnérabilités sous-jacentes communes à un groupe plus large de troubles*<sup>4</sup> ».

Cette classification catégorielle créée par l'Association Américaine de Psychiatrie, reste une conception humaine du réel avec sa description idéale des éléments qui composent chacune d'entre elles, sans pour autant les représenter entièrement car aucune, rappelons-le, n'existe à l'état pur.

Ce référentiel est également évolutif et étoffe sa typologie, depuis soixante ans, aux fil des découvertes scientifiques et des influences liées aux multiples découvertes pharmaceutiques, signe que notre vision du réel est en interaction constante avec de multiples facteurs tantôt scientifiques, tantôt sociaux ou s'agirait-il de pressions ?

Nous vous invitons à revenir parcourir les quinze dernières lignes de cet avant-propos après avoir parcouru notre épreuve intégrée. Il est probable que vous puissiez leur donner un sens nouveau.

Bonne(s) découverte(s) !

---

<sup>3</sup> Expression empruntée à Patrick Vantomme, cours de *sociologie de la santé*, Ue 1.

<sup>4</sup> <https://psyclinicfes.files.wordpress.com/2020/03/dsm-5-manuel-diagnostique-et-statistique-des-troubles-mentaux.pdf>, extrait préface, page consultée le 15.05.2023.

# TABLE DES MATIERES

|  |    |
|--|----|
| Introduction.....                              | 1  |
| 1 L'institution de soins de santé.....         | 3  |
| 1.1 Communautés, sociétés, Etat.....           | 3  |
| 1.2 Institutions et éducation.....             | 6  |
| 1.3 Une structure bureaucratique.....          | 9  |
| 1.4 Un marché instable.....                    | 13 |
| 1.5 Marché de la santé ou de la maladie ?..... | 16 |
| 1.6 Enjeux stratégiques.....                   | 19 |
| 1.7 L'héritage de la période industrielle..... | 21 |
| 1.8 Conclusion.....                            | 24 |
| 2 Les unités de soins.....                     | 25 |
| 2.1 Groupes sociaux et dynamiques.....         | 25 |
| 2.2 Les rôles.....                             | 27 |
| 2.3 La socialisation.....                      | 29 |
| 2.4 La motivation.....                         | 30 |
| 2.5 Le mimétisme.....                          | 35 |
| 2.6 L'influence sociale.....                   | 37 |
| 2.7 Conclusion.....                            | 42 |
| 3 L'exemplarité.....                           | 43 |
| 3.1 Qualité, compétence ou performance ?.....  | 43 |
| 3.2 Détour historique.....                     | 46 |
| 3.3 <i>Exemplum</i> et pédagogie.....          | 50 |
| 3.4 <i>Exemplum</i> et andragogie.....         | 51 |
| 3.5 L'outil ultime d'influence ?.....          | 54 |
| 3.6 Influence ou manipulation ?.....           | 57 |
| 3.7 Conclusion.....                            | 59 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4   | L'outil et l'artisan.....  | 60 |
| 4.1 | L'encadrement : la fonction et ses missions.....                     | 60 |
| 4.2 | La proximité .....   | 62 |
| 4.3 | Un processus d'apprentissage .....                                   | 65 |
| 4.4 | L'exemplarité du cadre de proximité, une compétence stratégique..... | 67 |
| 4.5 | Potion ou poison ?.....  | 71 |
| 4.6 | Conclusion.....  | 74 |
| 5   | Conclusion générale et perspectives .....                            | 75 |
| 6   | Annexes.....   | 79 |
| 7   | Bibliographie.....   | 81 |
| 8   | Abstract .....   | 86 |



## Introduction

Il existe plusieurs chemins pour nous conduire vers une destination et pourtant nous faisons des choix. Cherchons-nous à réduire nos frais de carburant, notre temps de route ou préférons-nous prendre le temps d'explorer des contrées inconnues ?

Explorer notre problématique nous a obligé à choisir. En effet, le spectre de l'entonnoir indispensable à la démarche, proposé par notre professeur de méthodologie, nous a régulièrement rappelé qu'il ne fallait pas perdre de vue notre destination. Nous souhaitons la bienvenue au lecteur, quelque-soit la nature de sa motivation, et espérons partager nos découvertes avec le plus grand nombre de figures d'autorité qui chercherait à user d'exemplarité. Nous sommes convaincus que les nombreuses applications de l'exemplarité sont transposables, autant dans la sphère professionnelle que privée, et que l'une et l'autre sont interreliées.

L'exemplarité est-elle une mission cachée pour le cadre de proximité en institution de soins.

Afin de nous préparer à comprendre le champ de notre problématique, nous avons choisi de commencer par proposer, dans un premier temps, une vision qui se voudrait macrosociologique. Cela signifie une vision élargie du grand groupe social et de son organisation en société dans laquelle nous évoluons quotidiennement.

Dans cette vision, nous souhaitons, avant tout, mettre en évidence que notre monde est composé de systèmes complexes et instables interagissant les uns avec les autres, dans un environnement lui-même instable et incertain, en perpétuel changement.

Nous nous servirons pour cela, à notre humble niveau, de certains éléments de l'approche systémique<sup>5</sup> qui reprend l'idée que « *le tout est plus que la somme de ses parties*<sup>6</sup> ».

En effet, une simple addition ne suffit pas, ici s'ajoutent une multitude d'interactions ou de régulation, par rétroactions mutuelles, afin d'adapter les ressources aux objectifs fixés, aux besoins du marché, de l'environnement et de ses contraintes.

Cette approche nous permettra aussi de repérer les propres finalités du système ou du sous-système qui nous intéresse. Nous essayerons de nous situer dans la complexité de leur dynamique, au milieu d'un contexte mouvant, fait d'exigences économiques et financières propres à notre système de santé. Nous chercherons également à mettre en exergue quelques liens, comme autant de clefs de compréhension, afin de mieux appréhender notre société avec ses institutions de soins de santé.

Dans un second temps, nous ferons le focus, sur l'unité de soins, la dynamique et plusieurs phénomènes sociaux ainsi que les rôles qui entrent en scène.

---

<sup>5</sup> <https://www.systemique.com/la-systemique/ecoles-de-pensee/les-fondamentaux.html>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>6</sup> Citation d'Aristote, philosophe grec de l'Antiquité, 384-322 avant J.-C.

Une exploration approfondie de l'exemplarité et de ses rouages nous fera découvrir, au fur et à mesure, qu'elle nécessite quelques précautions d'utilisation que nous allons aborder. Les mésusages possibles sont nombreux et l'équilibre fragile entre les différentes parties prenantes : la société, les institutions et les acteurs sociaux, isolés ou regroupés en équipes.

Ce cheminement nous amènera, progressivement, vers le cadre de proximité, interface essentielle sur la ligne hiérarchique. Ainsi, avec l'aide d'une vision mésosociologique puis microsociologique, nous tenterons de mieux comprendre les enjeux des différents acteurs, au sein de notre société humaine.

L'arrêté royal déterminant les missions du cadre de santé n'est qu'un guide, il donne la fin sans fournir les moyens. En effet, cet arrêté ne peut tout organiser et ne peut exister sans zones d'incertitudes, sources de pouvoir à la portée du chef. A chacun d'entre nous, ensuite, d'alimenter nos sources de pouvoir, de leur donner un sens, une direction, un objectif à atteindre. Celles-ci ne pourront être exploitées, qu'après une exploration de nos connaissances cumulées, ci et là, de nos connaissances approfondies dans un domaine et de nos compétences relationnelles.

Essayons de les exploiter, en les confrontant par l'expérience, car rien ne nous empêche d'adapter nos moyens pour arriver à nos fins, de contourner le flux en fonction du relief des obstacles.

Nous vous présenterons enfin un outil de notre fabrication, proposition de stratégie destinée au cadre voulant s'essayer à l'exercice de l'exemplarité.

Nous espérons avoir ouvert votre appétit et vous invitons à poursuivre sans plus tarder la lecture.

# 1 L'institution de soins de santé

## 1.1 Communautés, sociétés, Etat.

Dans le but de situer notre problématique dans une vision macrosociologique, nous commençons par une première question qui nous fera remonter un peu dans l'Histoire : quelle est la nature des liens qui regroupent les Hommes ?

Le sociologue allemand Ferdinand Tönnies a essayé de répondre à cette interrogation. En distinguant deux idéal-types d'associations d'humains et en détaillant leur mode d'organisation : la communauté ou *Gemeinschaft* et la société ou *Gesellschaft*<sup>7</sup>, en allemand.

Dans la communauté, où le tout prime sur le chacun, les individus s'accordent silencieusement, forment un tout de manière spontanée, par leur nature dans une sorte de conscience commune, dite volonté ou consensus organique<sup>8</sup>. Nous nous situons ici davantage dans le domaine de l'affectif ou de l'attachement qui se crée par promiscuité, par le fait de vivre dans un espace restreint. Cette proximité permet l'accumulation de souvenirs ensemble que ce soit au sein de la famille, du village ou des us et coutumes qui s'y rapportent. La famille traditionnelle, dans le sens où seuls les enfants issus du couple la composent, est un exemple de communauté car elle est un groupement organique, d'individus de nature similaire<sup>9</sup>. Selon l'époque et les usages des générations précédentes, le pouvoir, cette relation de domination qui constitue le social, s'organisera différemment dans le groupe. Si le patriarcat est de rigueur, alors les rapports de force s'organiseront autour du père qui sera le chef ou leader de la famille. En revanche, si le matriarcat est coutumier, ce sera la mère de famille qui assurera ce rôle de leader. La direction ou leadership du groupe peut également se répartir sur plusieurs individus et fluctuer en fonctions des situations rencontrées, comme un mariage, un décès ou une naissance par exemple.

En revanche, dans une société, les intérêts personnels priment sur le tout, les individus se rassemblent ou se dissocient selon leur libre-arbitre, en respectant des règles communes, animés d'une volonté dite réfléchie, basée sur la notion de contrat. Une autorité organise le pouvoir et le hiérarchise, c'est-à-dire qu'elle le positionne sur un classement, représenté classiquement en pyramide : chaque personne appartient à une classe sociale, subordonnée à une autre.

Composées de multiples groupes différents selon un ordonnancement et liés de manière organique, les communautés qui le souhaitent se sont rassemblées de manière mécanique afin de former

---

<sup>7</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ferdinand\\_T%C3%B6nnies](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ferdinand_T%C3%B6nnies), page consultée le 15.05.2023.

<sup>8</sup> Le terme allemand *verständnis* se traduirait par *compréhension* mais nos sources nous précisent qu'il n'existe pas de traduction *stricto sensu*.

<sup>9</sup> <https://journals.openedition.org/sociologie/1820>, page consultée le 15.05.2023.

progressivement un Etat. En effet, à plus grande échelle, lorsqu'un groupe d'humains se rassemble en une société politique, elle se délimite par des frontières, est dirigée par un pouvoir institutionnalisé et se dote d'un cadre juridique pour devenir un Etat<sup>10</sup>. L'Etat est le résultat d'une construction humaine basée sur le consentement mutuel, donnant ainsi au pouvoir politique sa légitimité<sup>11</sup>.

Ce contrat, tacite et librement consenti entre les individus et l'Etat, le philosophe français du siècle des Lumières, Jean-Jacques Rousseau, le nomme *contrat social*. Il fait suite à un état de nature, antérieur à la civilisation et à son autorité politique, dans lequel régnait la loi du plus fort, ce rapport de force que nous avons évoqué plus haut.

Un peu plus tôt à la Renaissance, Nicolas Machiavel, philosophe politique italien qui a fortement influencé la politique moderne, décrivait les cités-Etat en Italie de *stato* comme modes de gouvernement<sup>12</sup>. Machiavel définit ainsi chaque État comme un pouvoir central souverain, en distinguant l'action politique de la morale ou de la religion.

Sans entrer dans un inventaire des différents régimes, nous ajouterons que si cet Etat se limite à certaines fonctions minimales dites régaliennes que sont la défense du territoire, le maintien de l'ordre, la justice<sup>13</sup>, il sera appelé Etat-gendarme. En revanche, il deviendra Etat-providence s'il étend son champ d'action à la régulation et à la redistribution des richesses vers les plus pauvres, légitimé par la recherche d'une justice sociale, fondée sur la solidarité entre les différentes classes sociales.

Alors à quel régime politique appartient la Belgique, terrain macrosociologique de notre réflexion ? La Belgique est une monarchie constitutionnelle et parlementaire organisée en Etat fédéral, basée sur le principe de la démocratie représentative. Cela signifie que des représentants sont élus pour une durée déterminée par le peuple, qui lui délègue le pouvoir de voter les lois, et de contrôler le gouvernement si besoin. Composée de trois communautés linguistiques et de trois régions, chaque communauté et chaque région a son propre gouvernement avec ses compétences et ses champs d'action définis. Nous ressentons ici fortement l'assemblage de trois *Gemeinschaft* qui ont accepté de se regrouper autour d'un consensus ou contrat social. Quant au Roi, il a accédé au trône par hérédité et est le chef de l'Etat fédéral. Le premier ministre est le chef du gouvernement fédéral.

L'institution pourrait s'arrêter à ses fonctions régaliennes et se comporter comme un Etat-gendarme mais elle doit s'inscrire dans la continuité du pays dans laquelle elle est installée. En Belgique, elle sera donc missionnée pour intervenir dans des certains domaines afin de contrôler et de réguler pour mieux redistribuer les richesses. Essayons de transposer ces principes à une institution de soins.

---

<sup>10</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%89tat/31318>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>11</sup> [https://www.toupie.org/Dictionnaire/Contrat\\_social.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20](https://www.toupie.org/Dictionnaire/Contrat_social.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20), page consultée le 15.05.2023.

<sup>12</sup> <https://www.cnrtl.fr/etymologie/%C3%89tat>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>13</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Etat-gendarme.htm>, page consultée le 15.05.2023.

Celle-ci est composée de plusieurs départements organisés par une hiérarchie qui organise le pouvoir et s'assure du bon fonctionnement des normes instaurées. Les liens entre ses travailleurs sont contractuels et basés sur le rapport de subordination.

En ce qui concerne notre organisation hiérarchique institutionnelle, chaque département a son propre mode de gouvernance lui-même pyramidal avec une personne qui centralise les pouvoirs. Plutôt monarchie que démocratie, nous soulignons que la ligne hiérarchique n'est pas élue par une majorité de travailleurs mais désignée par la hiérarchie déjà en place. Sous la supervision du directeur du département de soins, les chefs de services ou cadres intermédiaires, se répartissent les disciplines comme la médecine et la chirurgie par exemple. Chaque cadre intermédiaire supervise plusieurs cadres de santé, eux-mêmes responsables d'une unité de soins. Nous pensons de ce fait qu'une unité de soins constitue davantage une société à petite échelle plutôt qu'une communauté car elle regroupe des individus autour d'un contrat ou pacte commun, cette association se fait par une action dite mécanique. Malgré tout, dans certaines unités où les membres de l'équipe sont en place de longue date, des relations d'ordre affectif peuvent s'installer, ce qui donne à chaque unité de soins un mélange des genres propre à la construction de sa propre identité, jamais totalement société ni totalement communauté. Le cadre de santé à la tête de l'unité de soins aura lui-même à régler le curseur de sa proximité, tantôt avec l'équipe, tantôt avec la hiérarchie.

Le pouvoir est, au centre, le lien entre les individus, un rapport de domination qui se joue dans les groupes et entre les groupes sociaux, constituant l'ordre social. Après avoir rassemblé des communautés autour d'un contrat, chaque Etat répartit les pouvoirs en autorité selon deux penchants, l'un providence, l'autre gendarme, le premier plus interventionniste que le second. Voyons maintenant sur quoi se structurent ces pouvoirs afin de se maintenir dans le temps avant d'approfondir la notion de bureaucratie.

## 1.2 Institutions et éducation

Selon Emile Durkheim, sociologue français du vingtième siècle, considéré comme un des fondateurs de la sociologie moderne, nous pouvons faire l'analogie de notre société avec un être vivant, composé d'organes remplissant des fonctions<sup>14</sup>.

Chaque société cherchera à transmettre sa culture, son patrimoine pour survivre. Pour se faire, il s'agit de faire grandir les communautés sur le territoire ou d'amener à elle le plus d'individus possible de manière mécanique ou contractuelle. C'est pourquoi, un secteur d'intérêt général a nécessité l'intervention de l'Etat : l'éducation. Devenue publique et obligatoire depuis la fin du dix-neuvième siècle après un long monopole de l'Eglise, un enseignement collectif a été instauré. La société organisée en Etat s'appuie dès lors sur un programme dit pédagogique aux élèves, jeunes ou moins jeunes, indigènes non-initiés ou étrangers, diffusant ses valeurs accompagnées de son code de conduites par l'intermédiaire de règles. Dans la continuité du mot formation signifiant mise en forme, le terme éducation, reprend cette idée de proposer un modèle à suivre et à reproduire afin de « *transmettre d'une génération à l'autre la culture nécessaire au développement de la personnalité et à l'intégration sociale de l'individu* »<sup>15</sup>. L'étymologie du mot éducation nous rappelle deux notions : conduire vers et nourrir ; il s'agirait donc d'un processus de développement orienté par enrichissement. Pour Emile Durkheim, ce tutorat et cet enrichissement sont « *l'action des générations adultes sur celles qui ne sont encore mûres pour la vie sociale* » afin de les préparer aux exigences de la société. Nous ne pourrions omettre l'apport de Pierre Bourdieu, autre sociologue français de la même époque pour qui l'école représente un organe de reproduction de l'ordre social, cette structure des rapports de force existants en société. Les institutions éducatives appelées écoles sont en effet des organes de formation car elles programment des activités qui ont pour objectif de donner la forme voulue à l'activité sociale. Cet ordre social se calquerait sur une hiérarchie scolaire elle-même conditionnée par l'état des rapports de force entre les classes sociales.

Cette représentation sociale de l'éducation, avec cette volonté de rendre « *l'enfant conforme à un modèle idéal répondant à des normes sociales* »<sup>16</sup> nous apparaît encore prééminente de nos jours.

Cette première contrainte sociale s'exerçant dès le plus jeune âge dénote le poids de la société sur l'action d'individus qui ne sont pas réellement libres d'agir comme bon leur semble. Nous amenons ici le concept de déterminisme social, avec l'idée que nos comportements mais aussi nos pensées sont le résultat d'une contrainte sociale qui s'exerce sur nous, le plus souvent à notre insu.

---

<sup>14</sup> [http://agora.qc.ca/Dossiers/Emile\\_Durkheim](http://agora.qc.ca/Dossiers/Emile_Durkheim), page consultée le 15/05/2023.

<sup>15</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Education.htm>, page consultée le 15/05/2023.

<sup>16</sup> <https://www.erudit.org/fr/revues/phro/2016-v5-n2-phro02850/1038136ar/>, page consultée le 15.05.2023.

Pourtant, Jean Jacques Rousseau précise que l'éducation est l'apport de tout ce que nous ne possédons pas à notre naissance et dont nous avons besoin pour devenir adulte.

Il distingue l'éducation de la nature, l'éducation des hommes et l'éducation des choses.

Selon lui, l'éducation de la nature assure le « *développement interne de nos facultés et de nos organes* »<sup>17</sup>, elle ne nécessite pas l'apport de connaissances externes, suit un rythme qui nécessite une chronologie qui lui est propre. L'éducation de la nature se complète avec l'éducation des choses, acquise à partir de nos observations et de notre propre expérience. L'éducation des hommes quant à elle est la manière d'utiliser nos facultés, sorte de mode d'emploi de notre développement. Le tout rend une formation dépendante de l'expérience et du choix individuel des interactions sur le chemin qui influenceront le processus. Cette typologie nous desserre un peu le collier de la contrainte sociale, et laisse ainsi transparaître un degré non négligeable d'actionnalisme, c'est-à-dire une possibilité pour les individus d'agir sur la société par le biais de leurs interactions. Nous aurons le plaisir de développer la mécanique de pression sociale dans la partie nommée l'influence sociale.

Quoiqu'il en soit, lorsque l'organe destiné à former, que représente l'école, inculque à l'apprenant un ensemble de croyances à travers des valeurs, des normes sociales, des sanctions et des règles destinées à avoir la maîtrise des comportements individuels, elle remplit en réalité trois fonctions : la socialisation, la régulation et le contrôle<sup>18</sup>.

Sortons un peu du cadre des soins pour le domaine de la sécurité routière en France. Un code de bonnes conduites, appelé code de la route<sup>19</sup>, est prééminent à l'apprentissage du pilotage de tout type de véhicules motorisés. Une épreuve pratique permet ensuite au candidat de valider l'intégration de cet ensemble de règles. A la suite de cela sera décidée la délivrance ou non d'un document, nommé le « permis de conduire ». L'objectif est de socialiser, de réguler et de contrôler si besoin, chaque personne installée au volant. Les multiples campagnes de sensibilisation aux risques d'accident sous imprégnation alcoolique prouvent que les pouvoirs publics sont en mesure de mener des actions préventives en santé publique. L'Etat se donne aussi les moyens de maintenir l'ordre et de punir, grâce à ses fonctions régaliennes, lorsque des écarts à la norme sont mesurés.

Afin d'inscrire son empreinte dans l'espace et dans le temps, cette société installera des institutions qui répondront à de multiples besoins.

Certaines de ses institutions serviront la justice, d'autres l'économie ou encore la santé publique.

---

<sup>17</sup>[https://www.persee.fr/doc/refor\\_0988-1824\\_1987\\_num\\_1\\_1\\_893#:~:text=](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_1987_num_1_1_893#:~:text=), page consultée le 15/05/2023.

<sup>18</sup> Patrick Vantomme, cours de *sociologie de la santé*, Ue 1.

<sup>19</sup> Permis AM appelé aussi brevet de sécurité routière pour cyclomoteurs et voitures pour les personnes à partir de quatorze ans nés après le premier janvier 1988, permis A ou B pour voitures et motos pour toute personne adulte.

Issu du latin *instituere* signifiant « *établir quelque chose* »<sup>20</sup> ou encore « *donner commencement à quelque chose en définissant sa forme durable* »<sup>21</sup>, nous relevons l'idée de fixer, d'ancrer solidement une base. Cette base pour une institution, qui souhaite bâtir de manière pérenne, nécessite la création d'un ensemble de règles afin de s'organiser, et vers lequel se référer afin de maintenir et de reproduire son propre ordre social.

Malgré cela, il existe des espaces appelés « jeux de pouvoir » dans les interactions existant entre les règles établies et les acteurs, selon Michel Crozier et Erhard Friedberg<sup>22</sup>. Ces espaces offrent un rôle plus actif et une certaine zone d'influence à chacun.

Bien que souhaitant réduire l'incertitude en érigeant un ensemble de règles, Boris Cyrulnik, neurologue et psychiatre de formation, alimente notre réflexion et la part d'actionnalisme évoquée ci-avant : « *une institution est structurée comme une personnalité avec des murs et des règlements qui matérialisent la pensée de ceux qui ont le pouvoir* ».

Dans quelle mesure l'Homme peut-il agir sur la contrainte sociale dans laquelle il évolue ?

A travers ses institutions, l'Etat exerce une forte pression sociale sur les individus destinée à reproduire l'ordre social de manière pérenne. L'école en est l'exemple le plus explicite que ce soit par l'étymologie du mot éducation ou les réflexions des sociologues qui se sont penchés sur le sujet. Néanmoins, cette contrainte n'est pas totale comme le souligne Rousseau et Crozier. Des espaces d'influence entre les règles des institutions et les acteurs existent, bien que Durkheim affirme que « *l'individu naît de la société et non l'inverse* », Cyrulnik laisse entrevoir l'empreinte de l'Homme sur la société. C'est le même débat pour l'œuf et la poule.

Est-ce que l'un a raison et l'autre tort ou est-ce que chacun détiendrait une part de vérité ?

Poursuivons en analysant la structure de nos institutions.

---

<sup>20</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/instituer/43439>, page consultée le 15/05/2023.

<sup>21</sup> <https://cnrtl.fr/definition/academie9/instituer>, page consultée le 15/05/2023.

<sup>22</sup> Deux sociologues plus contemporains, le premier est français, le second autrichien.

### 1.3 Une structure bureaucratique

Lorsque nous regardons l'organigramme du Centre Hospitalier de Mouscron, nous pouvons constater qu'il est composé de quatre départements : département de soins, département logistique, département médical et département financier. Chacun d'entre eux possède sa structure pyramidale de l'autorité. L'hôpital de Mouscron étant une ASBL<sup>23</sup>, elle est gérée par un directeur général et des administrateurs<sup>24</sup>. En ce qui concerne le département de soins qui nous intéresse tout particulièrement, il comporte à sa gouvernance une directrice située en haut de l'axe vertical descendant. Quatre cadres intermédiaires, gérant chacun un secteur spécifique, sont ses subordonnés directs, ceux-ci ayant sous leur responsabilité les cadres de santé qui gèrent leurs propres unités de soins. Cette structure officielle et visible de l'autorité représente une structure bureaucratique selon Max Weber<sup>25</sup>. Cette structure favorise la rationalisation et la standardisation du travail où chaque fonction officielle correspond à une sphère de compétences, le tout régi par des règles connues de tous. Henry Mintzberg, représentant du courant de la sociologie des organisations, ajouterait que la configuration organisationnelle intrinsèque de l'hôpital serait une « *bureaucratie professionnelle*<sup>26</sup> », car l'élément clef est le centre opérationnel, avec une recherche de mise en standard de pratiques d'opérateurs hautement qualifiés, afin de les rendre conformes à un modèle défini. Nous retrouvons par ailleurs cette évaluation externe des standards dans le processus d'accréditation des établissements de santé, et nous y ferons référence à plusieurs reprises par la suite.

Cette bureaucratie est dotée de moyens de coordinations internes se référant au centre opérationnel et de quatre autres éléments ou sous-systèmes de base qui sont des groupes d'acteurs exerçant une fonction. En résumé, afin d'effectuer des tâches complexes de manière routinière, l'organisation est dotée du centre opérationnel, du sommet stratégique, de la ligne hiérarchique, de la technostructure et des fonctions de support logistique.

Pour une structure telle que l'hôpital, la ligne hiérarchique relie le sommet stratégique au centre opérationnel qui se divise en corps médical et personnel soignant.

Bien qu'issu d'un site français, le schéma suivant illustre nos propos<sup>27</sup>. Dans l'encadré en haut à droite, les organismes de régulation portent des noms : le Service Public Fédéral (SPF) Santé

---

<sup>23</sup> Acronyme pour association à but non lucratif, pour plus d'informations consulter le site : [https://justice.belgium.be/fr/themes\\_et\\_dossiers/societes\\_associations\\_et\\_fondations/associations/asbl](https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl).

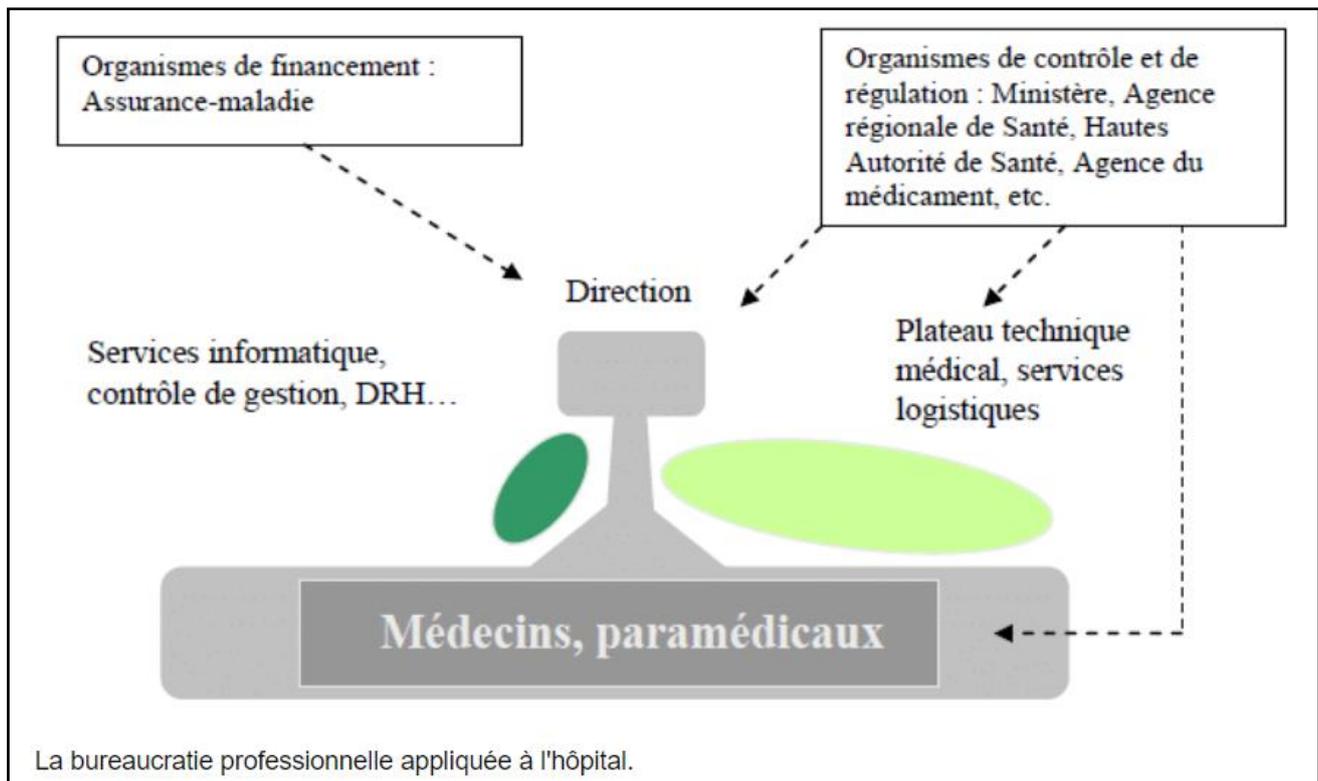
<sup>24</sup> [Organigramme Direction générale \(chmouscron.be\)](https://www.chmouscron.be/fr/organigramme-direction-generale), page consultée le 15.05.2023.

<sup>25</sup> Economiste, sociologue et philosophe allemand (1864-1920).

<sup>26</sup> <https://gerardpirotton.be/wp-content/uploads/2020/12/apports-mintzberg-gp-organisation.pdf>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>27</sup> [https://www.researchgate.net/figure/La-bureaucratie-professionnelle-appliquee-a-lhopital\\_fig33\\_309976058](https://www.researchgate.net/figure/La-bureaucratie-professionnelle-appliquee-a-lhopital_fig33_309976058), page consultée le 15.05.2023.

Publique, la Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement, etc. L'organisme de financement belge s'appelle ONSS<sup>28</sup>, en haut à gauche du schéma.



En distribuant les rôles, l'institution cherche à formaliser le pouvoir en établissant de manière durable des rapports d'autorité, autrement nommés rapports de domination-subordination. Des règles ou normes sont appliquées et connues de tous afin d'organiser au mieux l'ensemble et devenir rentable, c'est-à-dire en produisant un bénéfice. Pour les appliquer, une hiérarchie est missionnée pour contrôler et réguler tout en socialisant les travailleurs.

La socialisation se fait sous l'influence des figures d'autorité et, en ce qui nous concerne, elle s'initie à partir d'un lien de subordination contractuel. La socialisation se définit comme un « *processus d'apprentissage qui permet à un individu de s'adapter et de s'intégrer à son environnement social et de vivre en groupe* »<sup>29</sup>. D'un point de vue sociétal, cette socialisation est souvent organisée et contrôlée, imposée par le pays hôte aux personnes issues de l'immigration.

Du point de vue mésosociologique, une institution, via l'ensemble de règles qui la détermine, cherchera à socialiser de manière organisée et contrôlée les nouveaux employés afin de les intégrer à sa culture. Cette culture reprend une manière de penser, une sorte de sens commun qui se traduit par un code de conduites, composé de normes construites autour de valeurs qui lui sont propres. Cette culture peut pencher vers un paradigme déterministe ou actionnaliste. Pour le premier penchant,

<sup>28</sup> Acronyme de Office National de la Sécurité Sociale, voir aussi <https://www.onss.be/qui-sommes-nous>, pour plus d'informations, page consultée le 15.05.2023.

<sup>29</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation.htm>, page consultée le 15.05.2023.

l'institution pourrait appuyer sa politique sur la répression des acteurs qui s'écarteraient trop de la norme. Quant à la sélection de profils de candidats, ceux se montrant en phase avec la culture d'entreprise seraient avantagés.

Malgré cela, l'institution peut très bien prendre également un virage actionnaliste, lorsque des changements sont annoncés et qu'un apport d'idées novatrices se fait ressentir par exemple.

Les profils de candidats avec un potentiel créatif peuvent être favorisés afin de faire évoluer la culture institutionnelle. C'est le cas dans l'évolution des politiques de certaines structures hospitalières vers la stratégie dite magnétique de recrutement en situation de pénurie infirmière<sup>30</sup>.

Atout ou handicap, de son côté, le cadre de santé est un employé de l'institution mais il est aussi un représentant de l'autorité au travers de ses missions. De ce fait, le cadre est un gestionnaire de la culture institutionnelle. Sans vouloir offenser qui que ce soit, puisque nous parlons de culture, faisons une analogie avec le jardinage, nous dirions que le cadre sème, arrose, fait grandir les graines en guidant les jeunes pousses dans la direction souhaitée. Dans le rôle d'horticulteur pour les uns ou de pépiniériste pour les autres<sup>31</sup>, le cadre élimine les mauvaises herbes et veille à ce que l'ensemble puisse se développer au mieux afin de produire des fruits<sup>32</sup> qui seront consommés sur place ou exportés, du calibre souhaité selon un cahier des charges qui lui est imposé. Après avoir indirectement comparé les subordonnés avec des plantes, nous arrêtons ici l'analogie, nous ne comparerons donc pas le cadre à un maraîcher ni un agriculteur afin d'éviter toute interprétation de nos propos.

Chargé de multiples missions et lié par un lien de subordination à l'entreprise, cet acteur peut également amener des changements au sein de l'entreprise qui l'emploie.

De son point de vue, l'organisation du travail vise l'assimilation ou la disparition complète de l'ancien modèle culturel du nouvel engagé, nommé désormais subordonné. Elle sera soucieuse de porter à sa connaissance son profil de fonction, afin de le placer sous son contrôle et de maintenir la relation de domination qui constitue l'ordre social. Contrôle, régulation et socialisation sont bien les fonctions d'une institution et donc des cadres de santé chargés des missions décrites dans l'Arrêté Royal du treize juillet 2006.

Alors que se passe-t-il lorsque de nouvelles règles gouvernementales sont imposées ?

« *Définition de cas, arbre décisionnel, qui tester, prise en charge d'un patient possible de Covid-19, personnel de santé avec une exposition connue au Covid-19, mesures préventives*<sup>33</sup> » sont autant de points repris dans les procédures diffusées par le service public fédéral de la santé publique en

---

<sup>30</sup> Nous vous invitons à parcourir l'EI de Damien de Mullier, *Lutter contre la pénurie infirmière : un travail d'actualité face à la pandémie pour le cadre de santé*, chapitre *Les Magnets Hospitals*.

<sup>31</sup> Un horticulteur est spécialisé dans les plantes d'intérieur, le pépiniériste dans les plantes d'extérieur.

<sup>32</sup> Nous apprécions la poésie de l'image du fruit du travail.

<sup>33</sup> [https://covid-19.sciensano.be/sites/default/files/Covid19/COVID-19\\_procedure\\_hospitals\\_FR.pdf](https://covid-19.sciensano.be/sites/default/files/Covid19/COVID-19_procedure_hospitals_FR.pdf), page consultée le 15.05.2023.

Belgique remises à jour régulièrement selon l'évolution de la pandémie Covid, mais également des connaissances scientifiques ou des moyens disponibles.

La pandémie Covid a été un événement catastrophique qui a généré une rupture de l'état d'équilibre, venu perturber le fonctionnement habituel de l'institution, provoquant de ce fait une situation de crise. La crise va donner un point de départ au changement, de la transformation, de l'évolution en générant une compréhension nouvelle de celle-ci devenue une réalité permanente, et de ce fait, une nouvelle norme à cette bureaucratie qui cherchera à se stabiliser dans cet environnement instable et incertain. Si nous partons du postulat que « *la crise sans fin est une tâche sans fin et non une fin*<sup>34</sup> », d'un point de vue de l'encadrement, le panel d'opportunités se présentant consécutivement à la crise est large et permet aux acteurs d'évoluer dans le système mais également de le faire évoluer, d'apprendre par l'expérience, de faire preuve de créativité ou encore de chercher ensemble, des solutions aux problématiques rencontrées. D'autant plus que malgré sa volonté de réduire l'incertitude technique, l'hôpital, qui a rencontré des problèmes dans l'approvisionnement de matériel de protection individuelle pour son personnel, a tenté d'agir par secteurs d'activités prioritaires mais n'a pu anticiper les comportements d'une partie de son personnel soignant. Comment contrôler et réguler par exemple le taux d'absentéisme sur arrêt maladie ? Comment assurer le fonctionnement habituel et assurer la socialisation des nouveaux membres du personnel lorsque les normes sont bousculées, voire désuètes, du jour au lendemain ? Et si nous ajoutions à cela un environnement concurrentiel, une augmentation de la demande d'une population vieillissante, une augmentation des charges liées à l'augmentation du prix des ressources énergétiques, une pénurie de soignants médicaux ou paramédicaux, et enfin, le lobbying pharmaceutique<sup>35</sup> toujours plus influent sur les politiques ? Nous ne pouvons éluder ces questions, qui, hélas, rendent le marché de la santé instable et de plus en plus coûteux. L'Etat-Providence rencontre de grandes difficultés à respecter ses engagements, notamment celui de garantir un accès aux soins pour tous.

Dans une institution qui cherche à se stabiliser, approfondissons le facteur externe d'instabilité qui met à mal sa structure bureaucratique : le marché.

---

<sup>34</sup>Myriam Revault d'Allonnes, *la Crise sans Fin. Essai sur l'Expérience Moderne du Temps*, op. cit. p.14.

<sup>35</sup>[https://www.lepoint.fr/editos-du-point/anne-jeanblanc/le-lobbying-des-laboratoires-pharmaceutiques-s-intensifie-en-europe-20-05-2019-2313754\\_57.php#11](https://www.lepoint.fr/editos-du-point/anne-jeanblanc/le-lobbying-des-laboratoires-pharmaceutiques-s-intensifie-en-europe-20-05-2019-2313754_57.php#11), page consultée le 15.05.2023.

## 1.4 Un marché instable

Nous avons vu que la Belgique est définie comme démocratique. Nous ajoutons qu'elle a une économie de marché, c'est-à-dire que les échanges de biens et de services et les prix sur le marché sont régis selon un rapport entre l'offre et la demande. Certains secteurs définis d'intérêt général comme la santé ou l'éducation, bénéficient de l'intervention de l'Etat dans la régulation du marché grâce à l'instauration de règles, afin d'approcher l'équilibre entre production et consommation et espérer la croissance économique. Dans le domaine de la santé, cette intervention fait partie des recommandations de l'OMS<sup>36</sup> qui explique dans sa constitution que « *les gouvernements ont la responsabilité de la santé de leurs peuples ; ils ne peuvent y faire face qu'en prenant les mesures sanitaires et sociales appropriées*<sup>37</sup> ». L'intervention de l'Etat tentera donc d'harmoniser l'économie de marché en s'appuyant sur ses organes fédéraux, régionaux et communautaires, en définissant les règles de la libre entreprise, en assumant la régularisation et le contrôle par l'institutionnalisation de nombreux services collectifs dont font partie les soins hospitaliers. Sur ce point, il nous semble évident d'insister qu'en France et en Belgique, nos Etats ne se limitent pas à leurs fonctions régaliennes et que cela se répercute sur la manière d'organiser le pouvoir à travers ses institutions. Ainsi, l'Etat-providence belge a mis en place une protection sociale appelée ONSS<sup>38</sup>. Cet organisme central, après avoir collecté diverses cotisations patronales, payées par l'employeur, et des cotisations personnelles retenues sur le salaire du travailleur salarié, prend en charge les risques sociaux en répartissant l'argent sur plusieurs institutions, en fonction de leurs besoins. Parmi ces risques sociaux, la maladie et l'invalidité nous intéressent plus particulièrement. Pour garantir l'accès aux soins et l'indemnisation à tous, une assurance obligatoire soins de santé et indemnités, communément nommée assurance maladie-invalidité, est gérée par une institution publique, l'INAMI<sup>39</sup>, en collaboration directe avec les organismes assureurs (dont un public, la CAAMI<sup>40</sup> et d'autres privés, les mutualités). A titre informatif, l'image ci-dessous permet d'amener quelques précisions<sup>41</sup>.

---

<sup>36</sup> Acronyme pour Organisation Mondiale de la Santé.

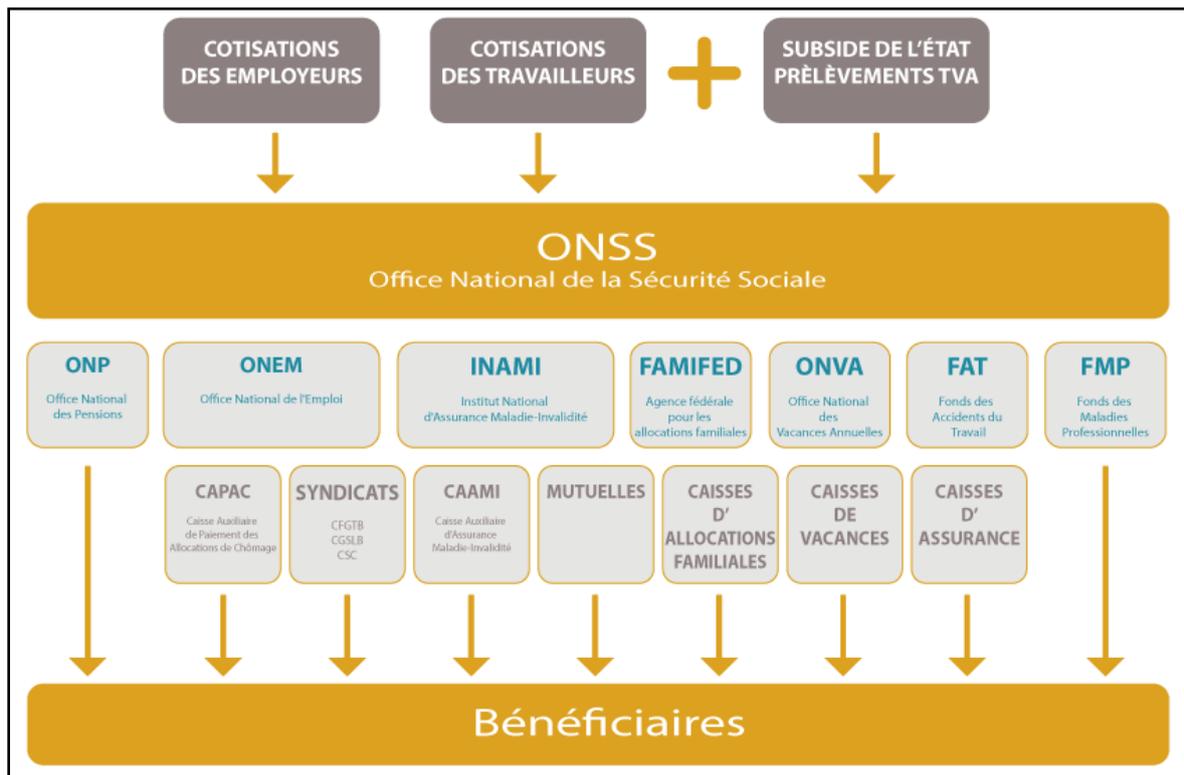
<sup>37</sup> <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/FR/constitution-fr.pdf>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>38</sup> Acronyme de Office National de la Sécurité Sociale, voir aussi <https://www.onss.be/qui-sommes-nous>, pour plus d'informations, page consultée le 15.05.2023.

<sup>39</sup> Acronyme d'Institut National d'Assurance Maladie Invalidité.

<sup>40</sup> Acronyme de Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie Invalidité.

<sup>41</sup> <https://www.vivrebelgique.be/5-la-protection-sociale/un-outil-de-protection-sociale-la-securite-sociale>, page consultée le 15.05.2023.



Cette intervention de l'Etat dans la régulation du marché de la santé est un élément important dont nous avons besoin de prendre conscience, afin de mieux saisir la complexité de l'organisation en société dans laquelle nous évoluons individuellement.

Autre intervenant dans l'environnement direct de l'institution : les crises. Dans le cas de la pandémie à Covid-19 par exemple, « *le fonctionnement habituel de l'hôpital est rapidement devenu une situation instable impliquant la mise en place de mesures immédiates*<sup>42</sup> ».

Face au danger, tout comme les pays ont fermé leurs frontières, l'institution, organisée de manière bureaucratique, connaît, elle aussi, une rupture avec ses routines de fonctionnement, en dressant des barrières physiques aux échanges avec l'extérieur telles que le contrôle minutieux des trajets des patients, mais surtout l'interdiction de rendre visite aux malades hospitalisés.

Dans un contexte de confinement, nous retrouvons des similitudes avec l'institution totalitaire que définit Erving Goffman comme « *un lieu de résidence ou de travail, où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées*<sup>43</sup> ».

Dans sa classification des institutions totalitaires, décrites par Erving Goffman, nous retrouvons quelques caractéristiques transposables au sujet étudié : l'hôpital.

<sup>42</sup><https://www.cairn.info/revue-savoirs-2016-2-page-55.htm#>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>43</sup>Erving Goffman, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, op. cit., p.41.) in <https://journals.openedition.org/sociologie/3200>, page consultée le 15.05.2023.

Ainsi, l'hôpital partageait la caractéristique de prise en charge de « *personnes jugées à la fois incapables de subvenir à leurs besoins et inoffensives* » ou « *dangereuses pour la communauté* » et aurait pour but « *d'assurer une retraite hors du monde* » voire de « *protéger la communauté contre des menaces intentionnelles*<sup>44</sup> » réelles ou potentielles. Les patients pouvaient dès lors être considérés comme des personnes fragiles, demandant protection ou comme des suspects, l'institution hospitalière oscillant entre le monastère et l'établissement pénitencier.

Néanmoins, même si la distanciation sociale marque de son côté des barrières entre le personnel et les malades, les moyens numériques, tels que les visioconférences ; moyens qui n'existaient pas à l'époque de l'étude d'Erving Goffman ; permettaient aux malades de conserver leurs relations avec l'extérieur et de ne pas être qualifiés de « *reclus* ». De plus, la possibilité donnée aux patients d'écourter leur séjour si ces derniers ne désiraient pas adhérer aux nouvelles contraintes imposées ne permet pas de qualifier l'hôpital de totalitaire, nous préférons donc utiliser l'expression à *tendance totalitaire*. Comment l'institution hospitalière, considérée comme une organisation bureaucratique professionnelle, adoptant des traits de structure totalitaire continue-t-elle de fonctionner ?

Par ailleurs, comment assurer le processus décisionnel alors que tous les déterminants de la contingence liée à la pandémie ne sont pas connus ?

La santé de l'hôpital, ce concept en interaction constante avec son environnement interne et externe, peut-elle retrouver un équilibre ? Oui, par la mise en place de nouvelles normes.

Dans la calligraphie chinoise, le mot crise s'écrit à l'aide de deux symboles « *wei* », celui du danger et « *ji* » celui du moment naissant, du point crucial, quand quelque chose commence à changer<sup>45</sup>.

Nous pourrions évoquer un parallèle avec la signification latine *crisis*, « *changement rapide survenant dans l'état d'un malade*<sup>46</sup> » ainsi que l'étymologie grecque du mot, *krisis* associant les notions de *jugement* et de *décision*<sup>47</sup>. Evènement ou étape d'un processus en évolution, il s'agirait de faire un ou plusieurs choix tactiques dans un temps limité.

Bien qu'actuellement, la crise connote « *un état durable dans lequel nous sommes plongés et où, avec les perturbations, ont surgi les incertitudes : incertitudes quant aux causes, quant au diagnostic, quant aux effets, quant à la possibilité même d'une issue*<sup>48</sup> », la crise apporte également son lot de débuts de changements de comportements, de « *ji* », comme le second symbole en calligraphie chinoise l'indique. Certaines interprétations plus managériales ont même associé le « *ji* » à l'opportunité, offrant ainsi à la crise, la possibilité d'en obtenir des avantages. Et pour cause, la crise

---

<sup>44</sup><http://encyclopedie.fabriquesdesociologie.net/institutions-totalitaires-dapres-erving-goffman/>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>45</sup><http://www.pinyin.info/chinese/crisis.html>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>46</sup><http://www.dicolatin.com/FR/LAK/0/CRISE/index.htm>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>47</sup><https://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/1204/files/2013/04/krisis-kairos.pdf>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>48</sup><https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2013-2-page-39.htm>, page consultée le 15.05.2023.

va donner un point de départ au changement, de la transformation, de l'évolution, en générant une compréhension nouvelle de celle-ci devenue une réalité permanente, et, de ce fait, une voire plusieurs nouvelles normes. Qu'elle soit de nature virale ou financière, chaque crise apportera son lot de changements nécessaires pour que l'institution retrouve un certain équilibre. Si la bureaucratie professionnelle à tendance totalitaire ne saisit pas certaines « opportunités », elle risque de se fragiliser et de ne plus répondre adéquatement à la demande de soins.

Dans un environnement instable, l'institution cherche sans cesse à retrouver son équilibre. Elle peut, pour cela, s'appuyer sur ses bases pérennes mais elle a aussi besoin de rechercher de nouveaux modèles de conduite pour s'adapter. Là encore, l'acteur a un rôle à jouer et nous voulons fixer une attention particulière à une des figures d'autorité de l'institution : le cadre de santé. Sur son chemin, celui-ci rencontrera des *wei*, à lui de saisir les *ji* qui en résultent.

Mais qui naît de qui : la société de l'homme ou l'homme de la société ? Comment le cadre s'est-il socialisé ? Quel est désormais son code de conduites ? Pouvons-nous y fier ? De quoi s'est-il nourri ? Comment a-t-il poussé ? Vers la lumière ou l'obscurité ? Est-il trop tard pour le guider ?

Si nous gardons en tête que notre société influence notre manière de consommer dans nos communautés, aurions-nous les mêmes habitudes en termes de consommation des soins si nous vivions dans un Etat-gendarme ? Il est temps d'interroger désormais les notions de santé et de maladie.

## 1.5 Marché de la santé ou de la maladie ?

Alors *qu'être malade* connote un mauvais état de santé, *avoir une maladie* suppose que le mal est exogène, venant de l'extérieur, vécu tantôt comme une invasion causée par des germes microbiens, tantôt comme un maléfice ou une épreuve, selon certaines croyances.

En réalité, il existe aussi bien des maladies exogènes que des maladies endogènes. Ces dernières sont issues d'un mal-être intérieur, telles les maladies psychosomatiques ou les maladies auto-immunes, causées par des facteurs génétiques par exemple.

Selon l'étude des représentations sociales de Claudine Herzlich, « *le concept de la santé pourrait être perçu de manière négative par l'absence de maladie ou positive comme état*<sup>49</sup> ». Selon elle, la maladie et la santé seraient des instances opposées formant un ensemble se présentant comme « *une lutte entre le mode de vie, élément actif qui provoque la maladie, et la santé de l'individu, élément passif*

---

<sup>49</sup> <https://www.cairn.info/revue-societes-2009-3-page-35.htm>, page consultée le 15.05.2023.

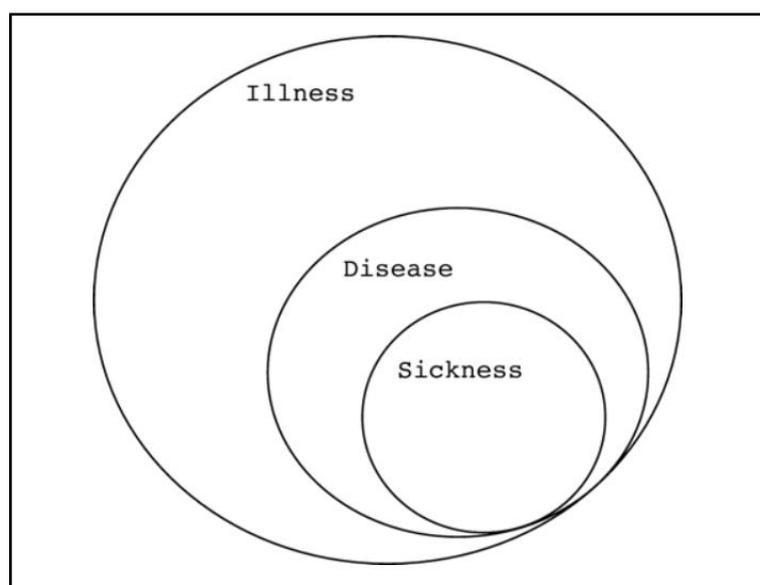
qui résiste aux attaques<sup>50</sup> ». Finalement, soit l'individu est victorieux de la maladie et sa santé s'adapte au mode de vie, soit la maladie l'emporte et son état de santé se dégrade.

De ce point de vue, la « *santé vide* », le « *fond de santé* » ou « *l'équilibre* » affrontent la « *maladie destructrice* », traduisant une rupture avec l'activité habituelle. Une capacité de la maladie est l'évolution dans un second temps en « *maladie libératrice* », avec une fonction formatrice, voire en « *maladie métier* ». La notion de patients experts se révèle indicatrice d'un processus d'acceptation de la maladie et de développement, d'une lutte active d'adaptation.

L'expérience de la maladie chronique permet à la maladie destructrice d'évoluer en maladie métier, laissant apparaître des patients experts, partenaires ou ressources, ajoutant une dimension expérientielle à la dimension biomédicale<sup>51</sup>. Il ne s'agit pas simplement de subir des attaques de manière passive, mais bien de développer des stratégies permettant d'apprendre à vivre avec, tout en créant un réseau soutenant pour sortir de ce mauvais état ou *male habitus*<sup>52</sup>.

L'anglais met en avant l'expérience de la maladie et sa subjectivité via trois termes distincts comme trois réalités différentes : *sickness*, *disease* et *illness* qui se traduisent par trois mises en récit de son mal afin de mieux saisir les aspects de la mauvaise santé.

« *Sickness* » évoque les conséquences sociales de la mauvaise santé sur le rôle de l'individu, tandis que « *disease* » relève du diagnostic médical, qui répond à des critères standardisés et reconnus médicalement. Enfin « *illness* » reprend plus largement l'identification de la mauvaise santé par l'individu selon une série de symptômes autodéclarés. L'illustration<sup>53</sup> qui suit permet de résumer les trois dimensions de cette conception.



<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> [https://www.ethique.gouv.qc.ca/media/4hqhpwc/neron\\_andre\\_acfas-2013.pdf](https://www.ethique.gouv.qc.ca/media/4hqhpwc/neron_andre_acfas-2013.pdf), page consultée le 15.05.2023.

<sup>52</sup> <https://www.cnrtl.fr/etymologie/malade>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>53</sup> <https://jech.bmj.com/content/59/6/450>, page consultée le 15.05.2023.

Ces trois subjectivités permettent une représentation en trois dimensions de la maladie et la pluralité des interprétations intra et interpersonnelles mais aussi sociétales.

De son côté, l'OMS reprend quelques éléments précités et affirme que *«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>54</sup> »*. Pourtant, peu de budgets sont alloués à la prévention de la maladie comme cela pourrait être le cas pour prévenir les troubles de l'usage de l'alcool, pourtant à l'origine de plus d'une centaine de maladies chroniques. A titre d'exemple, en Belgique, la culture de la bière est reconnue comme patrimoine immatériel par l'UNESCO<sup>55</sup> le trente novembre 2017. Faut-il favoriser l'emploi et la croissance ou la santé sachant les difficultés rencontrées dans l'équilibre financier de ce secteur ? Nous n'avons pas la réponse mais avons une seconde question : est-ce que la société met les moyens adaptés au regard des risques, ou exerce-t-elle une pression sociale de conformité à coup de marketing à consommer des boissons alcoolisées ?

En interaction constante avec les attaques des maladies, la santé est la recherche d'équilibre continu, la maladie peut se décrire de multiples manières, tantôt destructrice, tantôt formatrice et jouer ainsi un rôle social. Elle est aussi vécue très différemment de manière individuelle et dans les différents niveaux sociologiques. Quant à la santé, elle ressemblerait à un processus adaptatif, capable de changements, plutôt considéré comme passif mais en interaction constante avec son environnement à la recherche d'un état d'équilibre, idéalement de bien-être. Bien que le marché semble plutôt trouver un bénéfice à entretenir la maladie, c'est la perspective d'un mécanisme adaptatif qui nous fait choisir malgré tout le terme santé. C'est pourquoi, nous continuerons avec la notion de marché de la santé. Cependant, à partir de nos constats et pour marquer un minimum de résistance à la pression de conformisme, nous ne parlerons pas de cadre de la maladie mais bien de cadre de santé, ouvrant la possibilité à l'acteur, d'agir à son tour sur le système. Poursuivons notre réflexion en essayant de comprendre les enjeux stratégiques des institutions de soins.

---

<sup>54</sup> <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/FR/constitution-fr.pdf>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>55</sup> <https://www.febed.be/fr/nouvelles/la-culture-de-la-bi%C3%A8re-belge-inscrite-au-patrimoine-de-l%E2%80%99unesco>, page consultée le 15.05.2023.

## 1.6 Enjeux stratégiques

Au sein des institutions hospitalières, nous avons évoqué la fonction de socialisation, avec notamment, cette volonté d'assimiler le personnel originaire d'une organisation extérieure selon un modèle, de dépasser le multiculturalisme c'est-à-dire la simple juxtaposition de cultures.

Pour cela, les institutions hospitalières se sont appuyées sur le développement de stratégies de communication digitales et d'intensification des campagnes d'informations internes, une multiplication des canaux de communication, un affichage des valeurs de l'entreprise, etc. Ces exemples sont autant de moyens dont l'objectif principal est d'apprendre et d'éduquer au travail, tout en enseignant les règles de bonne conduite. Pour rester visible et tenter d'attirer de nouveaux subordonnés ou de nouveaux clients, surtout en période de pandémie, la communication via les réseaux sociaux a permis le décloisonnement de l'institution avec l'extérieur en s'adressant à eux directement. « *Développer l'attachement à l'institution hospitalière et à sa réputation pour assurer son développement et une stabilité en cas d'épisodes de turbulence* »<sup>56</sup> est devenu un enjeu stratégique pour la survie d'une entreprise qui a besoin tout autant de matériel, de main d'œuvre que de clients, pour continuer à produire ses soins de santé. Afin de proposer une offre adaptée à la demande dans un environnement instable et en perpétuel changement, l'institution hospitalière a besoin de repères : son ensemble structuré de règles qu'elle cherche à maintenir en ordre.

Néanmoins, il reste une part de personnes engagées qui ne seront pas intégrées au système pour de multiples raisons, pas toujours affichées et même parfois subjectives, liées à la culture des acteurs responsables du recrutement de la structure bureaucratique.

Ainsi, la culture du groupe d'acteurs composant la ligne hiérarchique, en détection d'une autorité décisionnelle, sera déterminante dans la politique de recrutement et de suivi des travailleurs. En effet, les critères d'inclusion et d'exclusion ne se retrouvent pas systématiquement répertoriés dans le règlement de travail, préalablement accepté par les organisations syndicales, avant d'être signé par l'employé lors de son engagement. Par exemple, pour la sélection de candidats, un premier tri s'effectue sur base d'une analyse subjective de la lettre de motivation, avant de pouvoir accéder à un entretien. Si le candidat passe la première étape de l'analyse de sa lettre de motivation, lors de son entretien, celui-ci pourrait repartir avec un avis défavorable selon des critères physiques ou moraux non spécifiés dans l'annonce : certaines normes culturelles de l'institution prévalent parfois sur la pénurie. Ainsi, un candidat qualifié peut repartir avec un avis défavorable car il est porteur d'un tatouage ou d'un piercing au visage. D'autres normes sont directement liées à l'Etat qui rappelons-le, intervient sur le marché de la santé. Cela a été le cas dans le cadre de la vaccination obligatoire

---

<sup>56</sup> <https://www.hospitalia.fr/attachment/2127134/>, page consultée le 15.05.2023.

des soignants en France dernièrement, lorsque l'Etat a décidé de faire valoir ses fonctions régaliennes en instaurant des mesures radicales de rejet d'une catégorie de soignants réfractaires à la vaccination. Après une période de glorification par la société, l'application d'un bannissement par suite de la promulgation de la loi du cinq août 2021<sup>57</sup> avec interdiction d'exercer, a levé les polémiques concernant l'influence des lobbies pharmaceutiques sur les pouvoirs publics.

Pour l'heure, depuis début mai de cette année, ce personnel va pouvoir réintégrer les soins après presque deux ans sans rémunération. Consécutivement à l'avis favorable à leur réintégration de la Haute Autorité de Santé, l'Assemblée Nationale française a voté l'abrogation de la loi obligeant les soignants à se faire vacciner contre la Covid-19<sup>58</sup>.

Bien que cette mesure n'ait concerné que moins d'un pour cent de soignants sur le territoire français, la menace d'une telle loi en Belgique a divisé l'opinion et provoqué de l'incertitude. La politique de recrutement prenait dès lors deux directions opposées. D'une part, des établissements de soins accueillent en toute connaissance de cause les candidats non vaccinés, et d'autre part, des établissements laissent leur porte fermée malgré la pénurie. Prise de risque pour attirer du personnel ou conformisme par peur de la sanction ? Les deux options restent des choix stratégiques, dans un environnement, rappelons-le, hautement concurrentiel et instable, sous le contrôle d'un Etat-Providence interventionniste sur le marché de la santé. Plusieurs questions se bousculent chez le recruteur dans un premier temps, puis chez la personne responsable de la gestion du personnel de son équipe ensuite. Le candidat pourrait-il devenir un échantillon représentatif de l'institution et de sa culture ou s'éloigne-t-il trop de la moyenne attendue ? S'il s'en éloigne trop, il pourrait être exclu. Cette exclusion de certaines catégories d'individus sans qu'une règle institutionnelle ne soit préétablie est une réalité, mais une inclusion peut, heureusement être envisagée. En fonction du mécanisme de l'offre et de la demande, un candidat peut être sélectionné pour un poste alors qu'il est moins qualifié et qu'il sort du profil habituellement recherché. Finalement, dans le processus de recrutement, le profil le plus adapté à la demande sera recherché avec, si possible, une certaine propension au conformisme ou à la créativité selon les besoins du poste. Quoiqu'il advienne, si le candidat est sélectionné, il s'ensuivra un processus d'intégration avec un plan de suivi, des entretiens de fonctionnement, des évaluations avec, à la clef, un contrat selon les résultats de son processus de socialisation mais aussi de la motivation de ce nouvel engagé à rester ou pas dans l'institution.

Nous retrouvons ici la part d'actionnalisme de l'acteur dans le système auquel il appartient.

Cette part de libre-arbitre, cette adhésion contractuelle, nous l'avons évoqué dans la *Gesellschaft* ou société selon Tönnies et nous la retrouvons dans la structure de l'organisation du travail assez rigide

---

<sup>57</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043909676>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>58</sup> <https://www.vie-publique.fr/loi/289297-abrogation-obligation-vaccin-contre-covid-19-soignants-proposition-loi>, page consultée le 15.05.2023.

dite mécaniste d'une institution de soins de type bureaucratique. Il nous semble que ce soit grâce aux acteurs du système qui s'adaptent aux multiples contraintes de son environnement, que l'institution évolue également, et ce, malgré les obligations que ce type d'organisation leur imposent.

Un autre enjeu pour l'institution de soins sera de fidéliser autant ses clients que son personnel au sein d'un marché concurrentiel. Pour satisfaire ses clients, l'institution cherchera à proposer une offre compétitive, c'est-à-dire capable d'affronter ses concurrentes afin de continuer à faire du bénéfice tout en maîtrisant ses dépenses. Cette recherche d'équilibrer ses finances, d'harmoniser son économie de marché est complexe et instable. Cela entraînera des répercussions dites en chaîne, impactant jusqu'au rapport entre le prestataire de soins et son client, autrement nommés soignant et malade.

A la recherche de subordonnés et de clients, l'institution de soins déploie des stratégies afin de poursuivre son activité et faire du bénéfice dans un marché instable. Pénurie de personnel, crise sanitaire, baisse du pouvoir d'achat, etc. sont autant de contingences à prendre en considération.

De plus, tributaire de la société dans laquelle elle s'installe, l'institution est soumise à l'autorité de l'Etat et de son système normatif. Faisons un rapide retour en arrière quand la société industrielle régnait en maître pour mieux comprendre les choix stratégiques actuels.

## 1.7 L'héritage de la période industrielle

En gestionnaire d'entreprise, les dirigeants des hôpitaux envisagent des regroupements, des mutualisations de leurs commandes en réseaux. Ils visent la stabilité financière en limitant les charges pour la société, tout en cherchant à faire des bénéfices. Le niveau d'exigence, toujours plus soutenu, demandé aux établissements de santé, notamment, via les plans hospitaliers et autres réformes structurelles de nomenclatures<sup>59</sup>, entraîne une répercussion sur l'organisation du travail qui transforme en profondeur ses méthodes. Afin de limiter les risques pour le patient, l'institution est obligée de demander le support d'organismes externes.

Dans le but de maîtriser le budget en santé publique, citons le programme de financement des hôpitaux P4P pour *pay for performance*, introduit en 2018 en Belgique, qui récompense les hôpitaux généraux ayant obtenu de bons résultats sur une série d'indicateurs opérationnels et structurels choisis<sup>60</sup>. Cette démarche, qui vise l'amélioration continue, récompense les structures ayant entamé

---

<sup>59</sup> <https://www.riziv.fgov.be/fr/nomenclature/reforme-nomenclature/Pages/default.aspx>, page consultée le 15 mai 2023.

<sup>60</sup> <https://www.health.belgium.be/fr/programme-pay-performance-p4p-pour-les-hopitaux-generaux-0>, page consultée le 15.05.2023.

ou réalisé une démarche d'accréditation<sup>61</sup>. L'accréditation consiste à contrôler et à mesurer la qualité des soins, dans l'ensemble de l'hôpital grâce à des indicateurs, afin de la comparer à des standards jugés élevés sur le plan international. Suite à cela, un niveau est attribué, commençant par « or » pour le plus bas, à « diamant » pour le plus haut en passant par « platine » comme intermédiaire, dans la même idée qu'une pondération. Cette méthode d'évaluation externe a pour but de prouver que le fonctionnement de tous les départements de l'hôpital ainsi que ses pratiques répondent à un ensemble d'exigences formalisées regroupées en référentiels. Les institutions ayant validé cette évaluation bénéficieront de financements, les autres verront leur budget vu à la baisse.

Cette pondération reprend une méthode pédagogique ancestrale : la récompense ou la punition, renforçant le maintien de l'ordre social avec les bons élèves d'un côté, les mauvais de l'autre.

Cette démarche ajoute une difficulté supplémentaire pour les cadres de santé qui, non seulement doivent considérer cette réalité économique jusqu'alors un peu cachée, mais aussi apprendre à gérer des équipes dans un contexte de changements rapides sur fond de pénurie de personnel.

Cette idée de standardiser les pratiques est-elle nouvelle ? D'après nos recherches, elle est un héritage de la révolution industrielle.

Faisons un petit saut dans le temps avec l'ingénieur américain Frédéric Taylor, un des pères fondateurs de l'organisation scientifique du travail, avant qu'Henry Ford ne vienne y ajouter le travail à la chaîne. Avec Taylor, il y a d'abord une division verticale, qui scinde les concepteurs et les exécuteurs de la tâche, couplée à une division horizontale grâce à une répartition des tâches par poste de travail. Taylor lutte contre la flânerie, recherche la fabrication optimale et propose une rémunération au mérite. S'ensuit le travail à la chaîne avec Henry Ford au début du vingtième siècle, avec le fractionnement des tâches et la volonté d'augmenter l'efficacité de l'ouvrier qui répétait sans cesse la même tâche. Une augmentation du salaire proportionnelle au rendement augmente le pouvoir d'achat, tandis que les prix baissent et que les entreprises profitent d'augmenter considérablement leurs bénéfices pour investir à nouveau. Par exemple, fabriquée de 1908 à 1927, la production de la Ford T en 1914, atteignait dix millions d'exemplaires<sup>62</sup>, ce qui représentait une voiture sur neuf dans le monde. Chaque ouvrier gagnait plus d'argent et pouvait donc consommer plus, pourquoi ne pas se payer pas une Ford ? Ces grands changements dans les méthodes de production, avec une standardisation maximisée, ont créé la production et la consommation de masse. Augmenter la croissance en faisant du bénéfice reste un objectif essentiel pour toute entreprise qui souhaite s'installer durablement et les institutions n'échappent pas à cette logique. Nos habitudes de consommation actuelles découlent de cette période.

---

<sup>61</sup><https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/donnees-phares-dans-les-soins-de-sante/hopitaux-generaux/qualite/pay-for-performance>, page consultée le 15.05.2023. Nous vous invitons à parcourir l'EI de Loredanna La Mazza, *Quels sont les rôles du cadre de proximité dans le développement cognitif de l'équipe dont il est responsable ?* p33.

<sup>62</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ford\\_T](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ford_T), page consultée le 3.05.2023.

La sectorisation par type d'activité, la recherche d'efficacité, la standardisation des parcours de soins ou des procédures, la mesure de la qualité des soins, l'hyperspécialisation par discipline rendent plus concrète cette continuité que nous retrouvons avec l'organisation scientifique du travail.

Modeler, standardiser, éduquer, conformer, normaliser, contrôler, assimiler, fidéliser, attirer, stabiliser, sont tout autant d'actions que l'institution de soins tente de mener à bien pour réduire l'incertitude et espérer faire du bénéfice pour prospérer.

N'en déplaise aux détracteurs de Durkheim, bon nombre de nos choix sont orientés par la société qui normalise nos conduites dont notre manière de consommer.

Pour se maintenir en santé, face aux attaques de l'environnement, notre société s'appuie sur ses institutions. Ces institutions mettent en place des réformes et autres plans de redressement, à la recherche d'un état d'équilibre. Ces décisions stratégiques en haut lieu créeront des réactions en chaîne, impactant toute la ligne hiérarchique et apportant leurs lots de changements adaptatifs à mettre en place au niveau institutionnel. Sur cette ligne, le cadre de santé sera lui aussi soumis aux mêmes contraintes. Dans quel milieu évolue-t-il ? Nous vous invitons à poursuivre la lecture pour le découvrir.

## 1.8 Conclusion

Dans la lignée de l'Histoire de l'éducation, nous pouvons concevoir qu'une institution puisse avoir recours à une large communication de modèles de comportements réels ou fictifs dans le but d'illustrer une action qu'elle souhaiterait voir mener à bien. Cela pourrait être une communication autour d'une correction pour un employé n'ayant pas respecté la norme, tout comme la mise à l'honneur d'un autre pour les excellents résultats qu'il aurait obtenu auprès d'un organisme accréditeur. Dans ces pratiques, rien de novateur comme nous le verrons au troisième chapitre.

Pour cela, le recours à l'exemplarité se prête bien à cet exercice délicat, oscillant entre émulation d'un côté et punition de l'autre, d'autant plus qu'il est bien assimilé en société. Soumettre ce cadre à un devoir d'exemplarité grâce au rapport de subordination qui le lie pourrait être un enjeu caché.

Heureusement pour notre cadre, bien que le système tente de déterminer les comportements de chaque acteur, la contrainte n'est jamais totale. Et pour cause, l'institution ne peut prétendre tout contrôler, ni organiser toutes les actions humaines car elle ne peut pas tout formaliser. Serions-nous face à une zone d'incertitude<sup>63</sup> de l'organisation bureaucratique ?

Maintenant que nous avons planté le décor, nous pourrions plus aisément concevoir les interactions entre les systèmes et les interactions possibles entre l'homme et la société à laquelle il appartient. Gardons à l'esprit qu'un plan stratégique au niveau de l'Etat-providence amènera son lot de réformes à mettre en place au sein de ses différentes institutions de soins. Placé sur la ligne hiérarchique, le cadre de santé est au carrefour de multiples contraintes, mais celles-ci ne sont jamais totales.

Il est temps maintenant de poursuivre notre exposé en prenant le point de vue des acteurs dans le système. C'est pourquoi nous nous intéresserons sans plus tarder aux unités de soins.

---

<sup>63</sup> Expression empruntée à Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système*, 1977.

## 2 Les unités de soins

### 2.1 Groupes sociaux et dynamiques

Dans une institution telle qu'un hôpital, le personnel en charge des soins est regroupé en unités de soins. Chaque unité est un sous-système chargé de ses missions. Dans la continuité de l'organisation scientifique du travail, une division des tâches par spécialité ou par niveau de gravité peut s'opérer. Par exemple, la chirurgie se répartirait en unités d'orthopédie, de vasculaire et la médecine en unités de pneumologie, de gériatrie, etc. Les unités de soins d'urgence et de soins intensifs rassembleraient pour leur part, les soins aigus toutes disciplines confondues.

Dérivées d'entreprendre dans le sens de prendre entre ses mains, ou encore « *oser un objectif* »<sup>64</sup>, ces unités de production sont à considérer comme autant d'entreprises. D'un point de vue systémique, une unité de soins est un système humain ouvert dont les éléments sont des individus en interaction, système qui communique sans cesse avec les autres ainsi qu'avec son environnement interne et externe. Chacune de ces unités entre donc en interaction avec son environnement et les différents autres éléments nommés départements, le tout formant une structure, l'institution de soins.

Chaque unité est elle-même composée de groupes sociaux, autrement nommées équipes, avec leurs propres dynamiques. Mais au fait, que signifie une équipe ?

Equipe serait originaire d'esquif, « *qui désignait soit une petite embarcation, soit une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes. Est-ce l'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle de bateaux attachés ensemble... toujours est-il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis d'équipe de sportifs pour gagner un match. Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble* »<sup>65</sup>.

Construit humain où chacun joue un rôle, l'équipe crée des normes et des relations via les interactions internes et externes, possède une identité dynamique qui s'adapte aux contingences grâce à des forces de cohésion et de solidarité. Selon la typologie de Kurt Lewin, psychologue américain du siècle dernier, une équipe de soins est considérée comme un groupe secondaire car l'élément dominant est la norme, le groupe est ainsi orienté vers la tâche. Dans un groupe primaire, ou restreint en nombre, de six à treize selon les auteurs, les relations sont davantage orientées vers l'affectif, dans l'esprit de la *Gemeinschaft* ou communauté de Tönnies que nous vous avons présentée au chapitre premier. Bien que selon Lewin, la dynamique concernerait uniquement les groupes primaires, nous avons relevé

<sup>64</sup> <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/entreprise>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>65</sup> Robert Mucchielli, *Le travail en équipe*, ESF Editions, Paris, 1996, 208p.

que, selon Max Weber, il existerait un pont entre les deux lorsque s'établissent des relations affectives au sein d'une entreprise. Il n'est pas rare en effet, que des couples ou des amitiés se créent sur le lieu de travail, surtout lorsque des personnes se côtoient sur le long terme. D'autre part, nous ne pouvons concevoir le groupe sans place pour l'affectif dans les relations interpersonnelles.

Jacob-Levi Moreno, médecin américain d'origine roumaine du vingtième siècle, illustre d'ailleurs ces relations entre les sujets d'un groupe à travers un sociogramme qui schématise trois types de relations : la sympathie, l'antipathie et l'indifférence<sup>66</sup>. Chacun d'entre nous a des a priori sur l'autre, avant même que ne débute l'expérience de la relation, qui prennent naissance dans nos représentations sociales. Dans une file d'attente par exemple, disons dans une Mutualité où personne ne se connaît, plusieurs relations peuvent coexister. Nous avons souvent entendu certains individus pester, voire manifester de l'antipathie envers la personne qui la précédait, sous prétexte que celle-ci posait trop de questions ou prendrait trop de temps. D'autres personnes au contraire, après avoir brisé la glace par un simple bonjour, peuvent manifester de la sympathie, entamer une discussion et partager avec d'autres en s'échangeant des sourires. Enfin d'autres individus peuvent aussi rester indifférents, fixant leurs téléphones portables sans cligner des yeux, impassibles. Une rapide observation des relations au sein d'un groupe, avec l'aide d'un sociogramme, permet de diminuer l'influence de nos a priori par l'objectivation et d'envisager une réorganisation du groupe, en évitant par exemple d'associer trop d'individus qui se rejetteraient mutuellement. Cette vie affective, qui existe au sein du groupe, est une composante qui nous paraît importante à considérer. En effet, il est prouvé que l'émotion trouble l'accès au rationnel et, de ce fait, la capacité de jugement, en créant parfois des réactions vives telle que l'agressivité entre les individus. De cet espace affectif, naît un climat social propice ou hostile à l'exercice de l'autorité qui délimite l'espace d'influence du cadre de santé. Missionné de « *créer une ambiance de travail favorable qui favorise la collaboration effective*<sup>67</sup> », l'ampleur de la tâche variera si l'antipathie ou l'indifférence dominant, avec des conflits interpersonnels latents voire ouverts, ou au contraire si la sympathie entre les membres de l'équipe génère des interactions plus apaisées. C'est parce que la définition d'équipe nous semble plus complète, en considérant autant la norme que les relations, que nous avons une préférence pour celle-ci.

Alors à quel groupe appartient le cadre de santé ? Nous dirons qu'il est l'intermédiaire avec un pied dans l'équipe, l'autre dans la hiérarchie. Jamais totalement dans l'équipe car il représente l'autorité mais pas totalement exclu non plus, car il est en interaction de manière contractuelle avec l'équipe dans une relation de domination-subordination. Quel est son groupe de référence ? Tout dépendra du

---

<sup>66</sup> Jean-François Lallemand, *Dynamique de groupe*, cours destiné aux éducateurs, téléchargeable sur le site <http://www.lereservoir.eu/PDF/JFL/Dynamique.pdf>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>67</sup> En relation avec le chapitre IV, *Activités particulières en ce qui concerne la politique en matière de personnel*, article 7 de l'Arrêté Royal du 13.07.2006, portant sur la fonction d'infirmier en chef.

curseur qu'il réglera tantôt proche de l'équipe, tantôt proche de la hiérarchie, à moins que ce ne soit proche de ses pairs cadres de santé ?

Système ouvert avec ses interactions internes et externes, une unité de soins est une entreprise avec ses objectifs de production. Rassemblant une équipe, l'unité de soins est un groupe secondaire avec sa propre dynamique, entre ses membres, teintée d'affectif mais orientée principalement vers la tâche. Détaillons désormais comment se répartissent les rôles au sein de l'équipe.

## 2.2 Les rôles

Dans une famille, ce qui est attendu des parents est d'éduquer, de guider et de protéger leurs enfants. Dans une entreprise, ce qui est attendu du patron c'est de donner des instructions, de contrôler et de rémunérer ses subordonnés. Dans un Etat, ce qui est attendu des dirigeants c'est une répartition des pouvoirs et la redistribution des richesses. Ce bref survol des attendus sur ces trois niveaux, groupe primaire, groupe secondaire et société, reprend en partie nos représentations sociales et les comportements attendus de différents rôles sociaux. La place d'un individu dans un groupe, quelque soit sa taille, est liée à son rôle, c'est-à-dire par un ensemble de conduites attendues, voire normées, vis-à-vis des autres membres du groupe. Dans l'étymologie du mot « rôle », percevons cette volonté normative d'acter ces conduites sur un « *papier parchemin roulé contenant quelque chose d'écrit*<sup>68</sup> ». L'expression « bien jouer son rôle » signifie, par ailleurs, faire ce que l'on attend de vous.

Le psychologue français du vingtième siècle Henri Pieron apporte une définition du rôle : « *modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position dans une société ou un groupe et corrélatif à l'attente de l'autre ou du groupe* ». Le rôle est donc intimement lié au groupe et aux autres rôles en scène : offrir une place dans un groupe, tout en dépendant des attentes de ce groupe. Avec cette réflexion, nous comprenons mieux l'analogie de ce parchemin roulé avec le costume social, habillant l'acteur du système, en fonction des attendus du groupe. Et si ce groupe était appelé une équipe ?

L'équipe est un lieu et un moyen de convergence et de conflit formant un système structuré. Cette addition de personnes étant aléatoire, contractuelle et appartenant à un système normatif, il n'existe aucune garantie pour que « la mayonnaise prenne ».

Heureusement, chaque groupe social distribue des rôles et parmi les différentes typologies de rôles, évoquons rapidement celle de Raymond Meredith Belbin qui en décrit neuf, basées sur six facteurs importants. Regroupées selon trois types d'orientation, nous retrouvons les orientations actions,

---

<sup>68</sup> <https://www.cnrtl.fr/etymologie/role>, page consultée le 15.05.2023.

personnes et idées. Nous ne détaillerons pas les noms de chaque rôle de cette typologie. Les rôles types n'existent pas à l'état pur, un individu peut, par ailleurs, en cumuler plusieurs ou passer de l'un à l'autre, en fonction des départs de certains membres ou l'arrivée de nouveaux dans l'équipe. Nous souhaitons rester prudents en refusant de placer les individus dans des cases, le rôle étant un costume social variant selon la contingence, il s'agit ici plus de percevoir des tendances, de dresser un inventaire de comportements décrits pour neuf rôles différents. Ce qui nous manque chez Belbin dans sa typologie plutôt descriptive, c'est le comportement que prend le responsable hiérarchique, vis-à-vis du rôle du subordonné en question. C'est pourquoi nous avons besoin de l'apport d'une autre théorie et celle de Douglas Murray Mc Gregor nous semble pertinente pour notre problématique. D'un point de vue des dirigeants, le travailleur serait considéré soit de type « X », c'est-à-dire habité par un dégoût inné du travail, plaintif, sans ambition et peu autonome, soit de type « Y », c'est-à-dire suffisamment autonome pour chercher les responsabilités, créatif, surtout si celui-ci donne du sens aux objectifs qui lui sont fixés<sup>69</sup>. Ces deux conceptions opposées de l'homme au travail orienteraient le choix d'un style d'encadrement directif ou autoritaire pour la première catégorie, ou plutôt un style participatif, voire délégatif, pour la seconde catégorie de travailleurs. L'enjeu serait « *d'encourager l'intégration, de créer une situation dans laquelle un subordonné peut atteindre au mieux ses propres buts tout en concentrant ses efforts sur les objectifs de l'entreprise, afin que son travail fasse sens pour lui*<sup>70</sup> ». Selon la perception qu'il a des travailleurs, tantôt X, tantôt Y, le cadre de santé se positionnera différemment et endossera donc un rôle différent, davantage contrôleur et autoritaire pour les premiers et certainement davantage animateur voire délégant pour les seconds.

Distinguons enfin la fonction du ou des rôles du cadre de santé. Sa fonction de cadre est décrite dans un profil, avec un ensemble de missions répertoriées dans un Arrêté Royal ; elle reprend une multiplicité de rôles possibles au regard de ses missions : coach mais aussi leader, médiateur, animateur, coordinateur, etc. A l'acteur d'enfiler son costume pour rentrer en scène en fonction du scénario qui lui est proposé ou imposé : une multitude d'approches est possible pour le cadre de santé. Si le cadre de santé comprend la dynamique intrinsèque de groupe et la dynamique du groupe avec l'extérieur, il pourra essayer de l'influencer vers le changement, en tentant d'adopter le rôle le plus adapté à la situation. En effet, avant d'enfiler son costume et de préparer son parchemin roulé, le cadre de santé aura besoin d'analyser le climat au sein de l'équipe. Nous pensons que, dans un climat tendu, appréhender une évaluation annuelle des membres de son équipe en les incluant dans une démarche d'auto-perception, de connaissance de soi, pourrait être une piste d'un travail de

---

<sup>69</sup> [Mc GREGOR D. : "La dimension humaine de l'entreprise" \(cnam.fr\)](#), page consultée le 15.05.2023.

<sup>70</sup>Ibid.

compréhension des relations professionnelles interpersonnelles en vue « *d'adapter au mieux les nouvelles procédures et méthodes de travail*<sup>71</sup> ».

Identifier les rôles, comprendre la dynamique de groupe, le type de relations entre les individus, permettront d'anticiper les attitudes défensives appelées aussi résistances des membres de l'équipe. En combinant la méthode Belbin et le sociogramme de Jacob-Lévi Moreno, le cadre de santé peut aborder la mission « *créer une ambiance favorable à la collaboration effective*<sup>72</sup> » avec des données plus objectives. Interdépendant au groupe dans lequel il va mettre en scène son action, le cadre de santé adopte-t-il les comportements qui sont attendus de lui ? Lorsqu'il choisit un rôle, le joue-t-il bien ? Même s'il connaît son texte, a-t-il choisi le bon costume, au bon endroit et au bon moment ? Après la dynamique et la distribution des rôles, précisons quelque peu le processus de socialisation.

### 2.3 La socialisation

Déjà abordé dans notre point sur la structure bureaucratique, nous souhaitons approfondir quelque peu ce concept, formulé en premier par Emile Durckheim, puis développé par plusieurs de ses pairs. Si l'institution cherche à socialiser, nous devons souligner que l'individu ne cesse de se construire socialement tout au long de sa vie, en fonction des rôles qu'il va endosser. Décrite par les sociologues américains Berger et Luckmann, une socialisation dite primaire commence dans une période allant de la naissance jusqu'à l'adolescence. Cette première socialisation lui permet d'intérioriser des normes et des valeurs de son groupe primaire telle que sa famille, ou éventuellement celui qui la remplace comme l'école. Cette action est très importante dans la construction de l'identité. Sachant cela, nous comprenons mieux pourquoi l'Etat-Providence a décidé d'intervenir dans l'éducation de nos enfants. En leur proposant un modèle de conduites à suivre et à reproduire, l'institution diffuse un système de valeurs et de normes qui représente le socle de notre société de demain. Mais une part informelle échappe néanmoins à la génération adulte, qui souhaite modeler méthodiquement la nouvelle génération à son image. La socialisation peut se dérouler ailleurs, comme au sein d'un groupe d'enfants dans lequel il se retrouve régulièrement, avec ses camarades du club de sport ou encore au contact de ses voisins de la même tranche d'âge avec qui il partage du temps après l'école ou durant les congés. Selon Michel Castra, professeur de sociologie à l'université de Lille, la socialisation désigne « *les mécanismes de transmission de la culture ainsi que la manière dont les*

---

<sup>71</sup> En relation avec le chapitre II, *Activités particulières en ce qui concerne la vision stratégique de l'hôpital*, article 5 de l'Arrêté Royal du 13.07.2006, portant sur la fonction d'infirmier en chef.

<sup>72</sup> En relation avec le chapitre IV, *Activités particulières en ce qui concerne la politique en matière de personnel*, article 7 de l'Arrêté Royal du 13.07.2006, portant sur la fonction d'infirmier en chef.

*individus reçoivent cette transmission et intériorisent les valeurs, les normes et les rôles qui régissent le fonctionnement de la vie sociale*<sup>73</sup>». C'est pourquoi, à l'âge adulte, basée sur les acquis de la socialisation primaire, vient s'ajouter une socialisation secondaire qui peut prolonger les acquis ou les remettre en question pour les transformer. Rôle de parent, de militant pour une association ou encore de leader au travail, la socialisation se poursuit dans d'autres environnements sociaux comme le monde du travail, sans jamais rester figée et ne s'achèvera qu'à la mort.

Au niveau d'une équipe soignante, nous avons abordé la multiplicité des rôles, d'où l'idée d'un processus continu de socialisation secondaire pour chacun de ses membres, au fil d'une carrière professionnelle, faisant bouger sans cesse les acquis de la socialisation primaire. Cette évolution sera unique et différente pour chaque individu d'autant plus que l'influence ou pression du groupe social sera forte. Cette force du social que nous développerons dans ce chapitre, entraîne des changements de nature comportementale, idéologique ou émotionnelle.

Deux types de socialisation se suivent, du jeune enfant à l'adulte. Cette socialisation évolue selon les rôles endossés et permet d'intégrer un système normatif régulant la vie en société. Enjeu stratégique pour l'institution scolaire, certains éléments sont à retenir dans l'exercice de notre fonction de cadre : pour un certain nombre de subordonnés, nous pouvons nous appuyer sur le système de valeurs et de normes commencé à l'école et pour les autres, rien n'est perdu puisque la socialisation est évolutive. Il nous restera à mesurer la force de la pression sociale mais avant cela, explorons la motivation.

## 2.4 La motivation

Processus endogène, d'un point de vue psychologique, la motivation est un « *ensemble de facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui détermine sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de comportement présent* »<sup>74</sup>.

La motivation serait-elle uniquement liée à des salaires qui seraient proportionnels au rendement ? Henry Ford le pensait et l'une des célèbres phrases qu'il aurait prononcé aurait déclenché l'hostilité des syndicats, l'accusant de vouloir transformer l'homme en machine : « *On ne te demande pas de penser ; il y a des gens payés pour cela, alors mets-toi au travail* ». Comment se motiver dans de telles conditions ? Un des détracteurs du taylorisme, Elton Mayo, psychologue et sociologue

---

<sup>73</sup> <https://journals.openedition.org/sociologie/1992>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>74</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/motivation>, page consultée le 15.05.2023.

australien du vingtième siècle, démontre avec l'expérience de Hawthorne, que les relations humaines peuvent impacter la motivation au travail, grâce à des facteurs psychologiques à considérer<sup>75</sup>.

Selon cette expérience, d'une part, l'estime de soi peut être améliorée par le fait de se sentir important comme le fait d'avoir été sélectionné pour une expérience. D'autre part, l'implication de l'ouvrier aux objectifs de l'expérience, a développé chez lui un esprit d'initiative, un sentiment de solidarité au sein du groupe d'ouvriers et une meilleure productivité, malgré des modifications de l'environnement de travail. Existerait-il un lien entre motivation et besoins ?

Clayton Alderfer, psychologue américain décédé en 2015, s'est, lui aussi, intéressé à la motivation. Elle serait reliée à une nécessité de satisfaire des besoins. Alderfer complète la pyramide des besoins d'Abraham Maslow qui comporte cinq paliers hiérarchisés, comme autant de marches d'un escalier à franchir pour accéder à l'accomplissement de soi. Après la hiérarchie du pouvoir, nous notons que c'est la seconde fois que nous utilisons une pyramide pour représenter, cette fois-ci, une hiérarchie des pouvoirs. Pour Alderfer, ces besoins se divisent en trois groupes : le besoin de subsistance, de sociabilité ou relation et celui de croissance. Le premier correspond au besoin de sécurité et aux besoins physiologiques de Maslow ; le besoin de sociabilité reprend le besoin d'appartenance à un groupe via les relations sociales ; et le besoin de croissance reprend quant à lui l'estime de soi et l'accomplissement personnel, en réalisant avec succès ses objectifs par l'exemple<sup>76</sup>. En hiérarchisant autrement la pyramide des besoins de Maslow, la motivation dépendrait du niveau de satisfaction et du désir liés à chaque catégorie de besoins. Lorsque les besoins d'une catégorie sont satisfaits, un individu investira plus d'efforts dans la catégorie supérieure. A l'inverse, lorsque les besoins d'une catégorie sont insatisfaits, un individu investira plus d'efforts dans la catégorie inférieure<sup>77</sup>. Afin de vous donner une vision synoptique, le schéma ci-dessus place les deux théories côte à côte<sup>78</sup>.

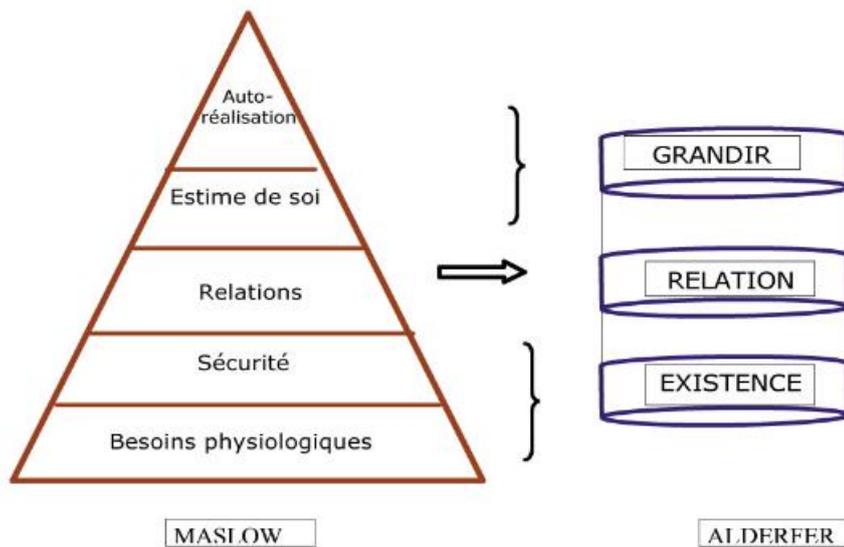
---

<sup>75</sup> <https://crf.wallonie.be/compasinfo/breve.phpid=38&rub-id=54.html>, à lire pour plus de détails, page consultée le 15.05.2023.

<sup>76</sup> <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article49>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>77</sup> <https://www.memoireonline.com/02/17/9611/Formation-professionnelle-continue-des-enseignants-et-rapport--leurs-besoins-cas-des-professeurs3.png>, page consultée le 15.05.2023.

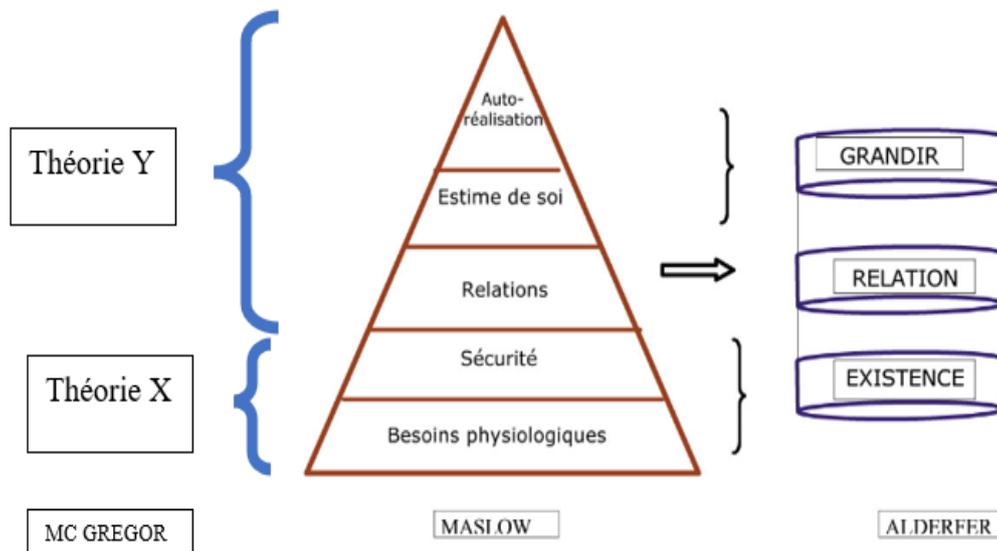
<sup>78</sup> [http://organisation-client.over-blog.com/pages/LE\\_CLIENT\\_A\\_BESOIN\\_DE\\_RECONNAISSANCE-647165.html](http://organisation-client.over-blog.com/pages/LE_CLIENT_A_BESOIN_DE_RECONNAISSANCE-647165.html), page consultée le 15.05.2023.



Dans la hiérarchie du pouvoir comme dans celle de Maslow, peu d'élus grimpent les marches jusqu'au sommet, cela serait-il lié à l'ordre social que l'institution scolaire s'efforce de maintenir ? Revenons quelque peu sur les travaux de Mc Gregor qui ont initiés ceux de Maslow. Si les travailleurs ont une aversion innée pour l'effort et les responsabilités, ils sont catégorisés X par les dirigeants. Leur action est motivée par la pression sociale, la punition ou la récompense qui permettra de remplir les deux premiers paliers de Maslow. Il existe donc peu d'autre alternative que de prendre un rôle plus directif et autoritaire pour le responsable. En revanche, si les travailleurs recherchent les responsabilités, ils sont catégorisés Y par les dirigeants. Leur action est motivée par le plaisir et l'envie de satisfaire des besoins supérieurs aux deux premiers paliers de Maslow. Cela laisse entrevoir une possibilité, pour le cadre de santé, d'influer sur les comportements de ses subordonnés en agissant sur des facteurs à sa portée, en adoptant, par exemple, un rôle que nous pourrions qualifier de coach. L'Arrêté Royal définissant la fonction de cadre de santé du treize juillet 2006 nous invite à explorer ce terme en citant le coaching dans l'article neuf. Derrière ce terme anglophone, nous retrouvons le rôle du cocher, celui qui conduit les voyageurs d'un point A vers un point B, celui qui les aide à atteindre leur destination<sup>79</sup>, alors pourquoi pas du X au Y ? A moins qu'il ne s'agisse d'une insatisfaction vers une satisfaction au travail ?

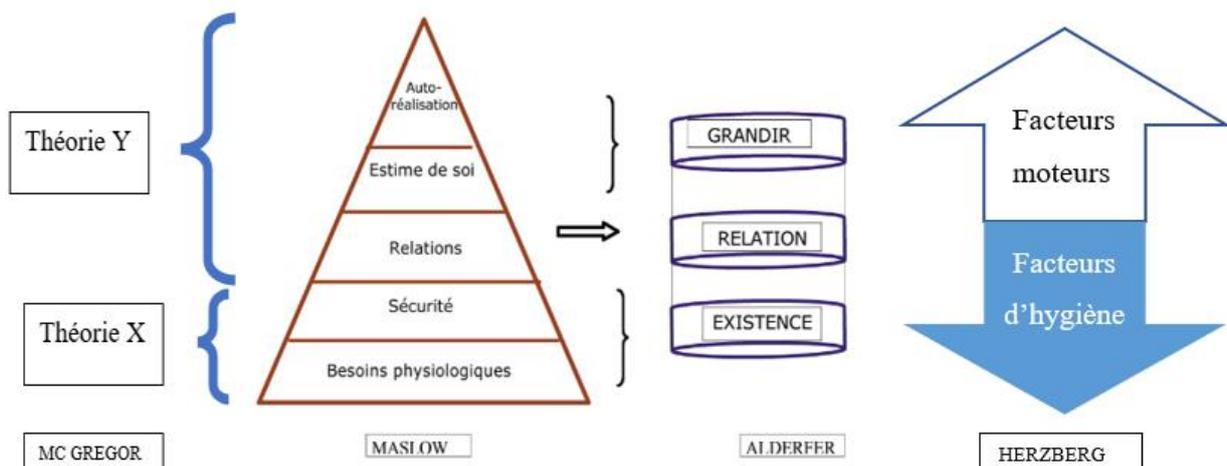
Croisons schématiquement ces trois premières théories avant d'en ajouter une dernière.

<sup>79</sup> <https://www.hexalto.com/faq/dou-vient-le-mot-coaching/>, page consultée le 15.05.2023.



L'apport des travaux de Frederick Herzberg, autre psychologue américain des années cinquante finira de nous éclairer en dissociant deux facteurs, dits intrinsèques et extrinsèques, agissant indépendamment l'un de l'autre : les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs.

Cette fois-ci, commençons par un schéma qui situera l'auteur visuellement parmi les autres avant d'explicitier sa théorie.



Ce dernier auteur définit les facteurs d'hygiène comme les facteurs extrinsèques, ils comprennent la qualité de l'environnement tels que les conditions de travail, la qualité des relations avec les collègues ou avec la hiérarchie, le niveau de rémunération ou encore la sécurité de l'emploi.

Ces facteurs d'hygiène ne représentent pas des facteurs de motivation à proprement parler, mais peuvent l'entraver, car ils sont potentiellement sources d'insatisfaction. En revanche, leur satisfaction crée une absence d'insatisfaction, un apaisement mais n'agit pas directement sur la motivation.

Par exemple, une amélioration des conditions de travail par l'apport d'un réaménagement des locaux, et le renouvellement des chaises de bureau fera disparaître un facteur d'insatisfaction, sans avoir pourtant un impact sur la motivation d'un subordonné à prolonger son contrat au sein de l'entreprise. En revanche, les négliger serait une erreur : ne pas renouveler les chaises de bureau ferait l'objet de revendications<sup>80</sup> qui entraveraient la motivation par insatisfaction. Tout dépend si sa hiérarchie lui en donne les moyens. Toutefois, ne rien faire dénoterait un manque d'attention particulière ou une non considération de ses subordonnés, le cadre de santé prendrait alors le risque de cumuler l'insatisfaction et la démotivation.

Les facteurs moteurs sont, quant eux, décrits comme intrinsèques, c'est-à-dire propres à chacun. L'intérêt du travail, la possibilité de reconnaissance, la possibilité d'exercer des responsabilités, ou encore l'accomplissement personnel à travers les activités professionnelles, sont regroupés dans cette catégorie et seraient à développer si nous voulons augmenter les chances de mettre en mouvement l'acteur. Ainsi, le management par projets, le management participatif avec la mise en place d'objectifs contrôlés et discutés régulièrement seraient des pistes pour augmenter la motivation.

Bien que l'auteur se défende d'une hiérarchisation, nous avons pris le risque d'aligner la théorie d'Herzberg avec celle de ses pairs. Selon nous, il s'aligne presque avec Mc Gregor en polarisant deux catégories principales de travailleurs mais laisse envisager un espace où l'interactionnisme pourrait encore trouver sa place. C'est pourquoi, nous avons pris soin de placer la frontière qui sépare les deux facteurs, au niveau du besoin de relation d'Alderfer et de Maslow. Nous pensons que le cadre de santé peut exercer une influence sur certains facteurs intrinsèques décrits par Herzberg tout en veillant à réguler certains facteurs d'hygiène sur lesquels il pourrait essayer d'agir également. Bien que n'agissant pas directement sur un besoin physiologique en offrant un salaire au subordonné, le cadre de santé régule son activité et remplit des évaluations de son travail. Il a donc une action indirecte sur la satisfaction de ce besoin par l'intermédiaire de son autorité confiée.

La comparaison de ces différentes théories nous permet de mettre l'accent sur la complexité des rapports sociaux et l'importance de la qualité de la relation du cadre de santé avec le groupe.

Selon nous, ces théories ont le mérite de mettre en avant la complexité de la motivation chez l'individu qui est l'unité première, composant d'une équipe avec d'autres individus. Sa motivation ne se résume pas à un salaire au rendement ou à une production de masse, elle se complète par des facteurs extrinsèques et intrinsèques exprimant des catégories de besoins. Nous avons pris l'option de créer des liens entre ces quatre théories abordant la motivation, car nous pensons que nous avons à apprendre de chacune d'entre elles. Les champs d'action pour le cadre sont multiples et son rôle de

---

<sup>80</sup> [http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow\\_Herzberg.pdf](http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow_Herzberg.pdf), page consultée le 15.05.2023.

coach aura une amplitude élargie. Même si, de prime abord, certains facteurs paraissent secondaires, ils ne sont pas à négliger pour autant car ils pourraient être sources d'insatisfaction.

Nous retenons que la complexité rimera avec difficulté si le cadre néglige le besoin de relation de chaque membre de l'équipe. Ce besoin de relation est situé à un carrefour stratégique, un point de bascule qui pourrait être un levier de changement. Comment motiver, mettre en mouvement l'autre ? D'abord, en écoutant les besoins, afin de diminuer l'insatisfaction pour espérer augmenter la motivation. Et si le cadre essayait de montrer l'exemple en montant sur les planches et en s'imposant à lui-même ce qu'il demande aux membres de son équipe ? Y aurait-il un besoin d'exemplarité ? Un rôle à jouer ? En jouant, pourrait-il en inspirer d'autres à le mimer ? Mais existe-t-il d'abord une chance d'être copié ? Approchons de ce pas la notion de mimétisme.

## 2.5 Le mimétisme

L'imitation ou *nimèsis* est un processus inné nécessaire au processus d'apprentissage décrit depuis Aristote : « *le fait d'imiter est inhérent à la nature humaine dès l'enfance ; et ce qui fait différer l'homme d'avec les autres animaux, c'est ce qu'il en est le plus enclin à l'imitation : les premières connaissances qu'il acquiert, il les doit à l'imitation, et tout le monde goûte les imitations*<sup>81</sup> ».

A la naissance, l'enfant ne sait ni comment agir, ni comment s'exprimer, ni comment penser. Nous retrouvons l'éducation des choses de Rousseau qui est basée sur l'observation de notre environnement direct. Dans la pratique du jeu, un enfant imite ce qu'il observe chez l'adulte, figure d'autorité qu'il s'amuse à reproduire en jouant. Selon son niveau de développement, l'enfant rejouera la scène où il s'est fait gronder avec sa poupée ou mimera son instituteur, de cette manière, il commencera à intérioriser certaines normes de manière ludique.

Grâce à l'apport récent des neurosciences, nous avons découvert que la première forme d'intelligence à se développer chez l'être humain est une intelligence primitive, appelée l'intelligence mimétique. Celle-ci influencerait notre construction intrapsychique tout au long de notre vie. Fruits de nos expériences et de nos interactions sociales, ceci expliquerait que notre perception individuelle des événements et le fait que nos comportements puissent être si diversifiés.

De plus, quelque-soit notre patrimoine génétique, nos neurones peuvent sans cesse se réorganiser. Issue de nos apprentissages et de nos expériences, la plasticité cérébrale nous permet de dépasser l'idée de déterminisme biologique<sup>82</sup>, ce qui signifie que tout un chacun est susceptible d'apprendre

---

<sup>81</sup> Aristote, Poétique, chapitre IV, [http://www.theatre-classique.fr/pages/pdf/ARISTOTE\\_POETIQUE.pdf](http://www.theatre-classique.fr/pages/pdf/ARISTOTE_POETIQUE.pdf), page consultée le 15.05.2023.

<sup>82</sup> <https://www.cairn.info/revue-spirale-2012-3-page-17.htm>, page consultée le 20.05.2021.

et d'adopter de nouveaux comportements tout au long de sa vie. C'est le cas pour la mère primipare qui découvre la maternité lors de son premier enfant mais qui ajuste certains comportements en fonction des difficultés rencontrées pour les suivants. Cette perspective nous ouvre, par la même occasion, le champ des possibles dans l'univers de l'encadrement.

Mise en lumière scientifiquement par la découverte des neurones miroirs dans les années 1990<sup>83</sup>, l'intelligence mimétique explique la mécanique d'une reproduction de comportements. Ces neurones miroirs joueraient un rôle essentiel dans les processus d'acquisition de la connaissance du social, avec l'apprentissage par imitation dans un premier temps et ce, dès le plus jeune âge. L'observation du comportement des parents dans l'éducation de leurs enfants, tout comme celle du cadre de santé par les membres de son équipe, tient ici un rôle prépondérant dans la socialisation dite primaire.

Ce processus est important dans la construction de l'identité par le biais d'intériorisation de normes et de valeurs de son groupe primaire ou de son substitut, l'école. Il existe une recherche de comportements à imiter donc un rôle d'apprenant et un rôle de modèle à prendre.

La période qui nous intéresse ici n'est pas la période de l'enfance et le groupe primaire ne concerne pas l'institution de soins, même si parfois des liens affectifs peuvent se créer. Nous savons désormais que la socialisation secondaire peut remettre en cause les acquis de l'enfance et que des changements de comportements sont possibles en fonction des sources de motivations satisfaites ou à satisfaire.

Est-ce un besoin physiologique, lié à nos neurones miroirs, un besoin de sécurité pour rester en cohérence avec notre système de croyances ou un besoin de relation pour la reconstruction dynamique d'une nouvelle identité à l'âge adulte ?

Pour qu'il existe une recherche de comportements à imiter, le modèle doit répondre aux normes sociales attendues : un besoin d'exemplarité se fait ressentir.

Pour qu'il existe une recherche d'exemplarité comportementale à imiter, il devrait exister une relation d'autorité ainsi qu'une demande d'efforts<sup>84</sup>. C'est pourquoi cette recherche d'exemplarité s'appliquerait aussi bien dans la sphère familiale avec la relation parent-enfant que dans la sphère professionnelle avec la relation cadre-subordonné. En dehors de nos motivations, qu'est-ce qui oriente nos conduites ? Nous avons plusieurs fois mentionné la pression sociale, il est temps de découvrir de quoi il s'agit.

---

<sup>83</sup> Découverte de l'équipe de neuroscientifiques italiens dirigée par Giacomo Rizzolatti.

<sup>84</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Focg6PcwIkw>, présentation de Tessa Melkonian, professeur de comportement organisationnel et de management à L'EM Lyon Business School, novembre 2019.

## 2.6 L'influence sociale

Pour ce dernier point avant d'aborder le chapitre suivant, nous commençons par une citation de Gustave Le Bon, sociologue, anthropologue et psychologue social français du siècle dernier : « *l'influence de la mode est si puissante qu'elle nous oblige parfois à admirer des choses sans intérêt et qui sembleront même quelques années plus tard d'une extrême laideur*<sup>85</sup>. » Quels sont les effets de la société sur l'homme au point qu'il change de point de vue au fil du temps ?

Du latin *influere* qui signifie s'insinuer, se glisser, se répandre, nous relevons un phénomène d'emprise, de domination et d'attraction par un phénomène de pression lente et continue. Nous pouvons illustrer l'influence de la publicité sur les modes de consommation du public, ou l'influence de la consommation chronique d'alcool sur la dégradation lente de la santé.

Durkheim nous offre une meilleure compréhension de la pression sociale en expliquant que « *chacun d'entre nous croit n'obéir qu'à lui-même alors qu'il est le jouet de forces collectives* ». L'influence sociale est une contrainte externe à l'individu qui entraîne la modification de sa manière d'agir et de penser. Ainsi, après être entré en contact avec un autre individu ou un groupe, ses comportements mais aussi ses croyances peuvent se modifier. Nous pouvons recouper cette notion avec le processus de socialisation, d'abord primaire puis secondaire, dynamique et continu tout au long de la vie. Cette influence sociale de la société ou du groupe vers l'individu peut prendre plusieurs formes<sup>86</sup> telles que la facilitation, la comparaison, la normalisation, le conformisme ou la soumission à l'autorité. Nous allons les présenter et rechercher à les expliciter point par point.

- La facilitation sociale :

Pour ce point, le psychologue Norman Triplett à la fin du dix-neuvième siècle, a démontré que la présence d'un autre acteur pour une tâche, influence le comportement moteur. Dans l'idée des cyclistes qui roulent plus vite lorsqu'ils roulent en peloton, nous retrouvons cet effet lors de nos études de cadre : la motivation à réaliser des tâches complexes en groupe était plus forte que si nous devions réaliser un travail complexe seul, comme ce fût le cas pour la rédaction de notre épreuve intégrée par exemple. Nous retrouvons cet effet chez les espèces animales comme les fourmis qui déplacent chacune, trois plus de sable et se mettent plus vite au travail lorsqu'elles sont à deux (expérience de Chen 1937), ce qui laisse penser que ce phénomène serait inné. L'effet synergique du « *tout est plus que la somme de ses parties* », déjà constaté par Aristote dans l'Antiquité, laisse entrevoir un résultat potentiel supérieur au travail de chaque membre pris individuellement. Cet effet de co-action pourrait

---

<sup>85</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Influence.htm#>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>86</sup> <https://www.psychologie.fr/cour/4-20/5-1-influence-sociale.html>, page consultée le 15.05.2023.

avoir un intérêt pour le cadre s'il souhaite piloter des projets ou mener à bien des tâches complexes, par exemple.

Un autre facteur important qui nous intéresse est l'effet d'audience : la simple présence d'un observateur passif, influence la performance au travail. Dans l'expérience de Bergum et Lehr en 1963, les personnes qui reçoivent la visite attendue du supérieur hiérarchique obtiennent de meilleurs résultats que les personnes qui travaillent sans contrôle. Nous pourrions trouver une application pour le cadre de santé qui recherche à améliorer la performance de son équipe. En effet, s'il se confine dans son bureau, il exercera une influence négative et une détérioration plutôt qu'une facilitation sociale. Dans les deux cas, il se pourrait que ce phénomène de facilitation sociale se soit produit au sein de l'usine de Hawthorne lors de l'expérience de Mayo.

- La comparaison sociale :

En début de pandémie Covid-19, régnait une situation d'incertitude à laquelle est venue se greffer une pénurie de masques chirurgicaux. L'individu chez qui le doute de l'importance du port de matériel de protection individuelle s'est installé, a cherché à ajuster son comportement aux normes ambiantes en observant et en analysant son environnement direct. Il opérait, dès lors, un processus de comparaison afin de réduire cette incertitude et revenir à un état d'équilibre. C'est pourquoi, plusieurs soignants, bien que conscients du risque de contamination, se sont ajustés à plusieurs de leurs responsables qui n'en portaient pas. Réduire ses différences avec les autres en ajustant ses comportements ou ses opinions débouche sur le point suivant.

- La normalisation :

En l'absence de normes, chaque membre d'une équipe exercera une influence réciproque pour converger vers une norme commune, comme c'est le cas lorsqu'une équipe vient de se composer. Pour que le groupe devienne une équipe, il élaborera son système de normes et de valeurs qui lui permettra de se différencier, tout en augmentant sa cohésion. Cette cohésion se développera autour de la construction de son identité, de la distribution des rôles et de son commandement entre autres. Comme nous l'avons évoqué dans la partie traitant de l'organisation des individus en société, le lien est majoritairement mécanique autour d'un contrat commun. Prendre en considération ce processus de cohésion, identifier les différents rôles et les leaders permettra au cadre de santé de mieux comprendre les dynamiques d'influence réciproques au sein de l'équipe. Le cadre pourra à partir de ses observations, adapter stratégiquement son approche dans la conduite à tenir, en fonction de la problématique rencontrée.

- Le conformisme :

Nous ne pourrions mieux expliciter le conformisme qu'en présentant l'expérience de Solomon Asch de 1951. Selon le protocole, sept personnes étaient complices pour donner de concert, la même mauvaise réponse à l'oral. Plus de sept fois sur dix, le sujet se conforme au moins une fois à la mauvaise réponse alors que, dans le groupe contrôle où la réponse est écrite, pratiquement aucune mauvaise réponse n'a été relevée. Dans cette situation, les sujets qui se sont conformés ont exprimé qu'ils ont agi soit par peur de désapprobation ou de rejet par le groupe : c'est l'influence normative, soit parce qu'ils ont pensé que la majorité avait forcément raison : c'est l'influence informationnelle. Ce conformisme nous prouve qu'en présence d'une norme dominante dans un groupe social, il existe une pression qui pousse l'individu à changer son point de vue mais aussi ses comportements. Cette pression pourrait expliquer en partie une motivation liée au besoin d'appartenance décrit par Maslow. Cela peut représenter un frein pour un cadre de santé qui souhaite maintenir l'ordre en instaurant des règles nouvelles donc de nouvelles normes. Nous pouvons revenir sur l'exemple de l'implémentation du programme infirmier informatisé qui a généré énormément de résistances à l'époque dans les équipes. Dans notre structure hospitalière, la majorité du personnel rejetait l'ensemble du projet et pourtant, peu à peu, de plus en plus d'unités, de gré ou de force, ont réalisé la transition informatique, réduisant les « irréductibles » à une minorité, l'autorité a fini par triompher. Mais le conformisme serait-il le moteur d'autre chose ? Le point suivant donnera aux cadres de santé un peu de réconfort à moins que ce ne soit de l'effroi.

- La soumission à l'autorité

Les travaux du psychologue Stanley Milgram<sup>87</sup> en 1963 permettent de comprendre les mécanismes de l'obéissance, cette soumission aux ordres directs d'une autorité. Dans le cadre de l'expérience, des rôles et une hiérarchie sont établis avec un élève-acteur, séparé par une cloison et attaché à une chaise électrique fictive. L'expérience comporte également un enseignant, sujet de l'étude, qui a pour instruction de dicter une série de mots à l'élève et de le corriger par une décharge en cas d'erreur. Enfin, un troisième individu, acteur lui aussi, joue le rôle de chercheur en représentant l'autorité, avec les attributs qui l'accompagnent et en prenant une attitude sûre de lui.

Plus de la moitié des sujets ont infligé la punition maximale avec le voltage pourtant affiché dangereux, alors qu'en absence d'autorité, ce chiffre diminuait à deux personnes sur dix. Ces travaux nous montrent qu'un processus d'obéissance nécessite une hiérarchie et que l'individu met de côté son autonomie de pensée, pour devenir un agent exécutif qui attribue la responsabilité à l'autorité

---

<sup>87</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience\\_de\\_Milgram](https://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience_de_Milgram), page consultée le 15.05.2023.

qu'il reconnaît comme telle. Heureusement, une forme d'influence sociale, qui prend sa source dans une minorité, peut générer des opinions ou des comportements nouveaux.

- L'innovation :

Bien que minoritaire, tous les individus ne cèdent pas systématiquement à l'autorité, au conformisme ou encore à la normalisation. A partir du moment où cette déviance à la norme s'inscrit dans le temps avec une résistance argumentée d'un leader envers la majorité, elle peut augmenter la probabilité de son influence. Nous retrouvons ici, la possibilité pour l'acteur de puiser dans diverses sources de pouvoir, appelées zones d'incertitude selon Crozier et Friedberg. Une volonté d'apporter des solutions adaptatives plus efficaces peut alors y trouver le terreau nécessaire pour s'y développer. Synonyme de créativité, l'innovation peut être un levier pour permettre de sortir d'une impasse ; à Albert Einstein de nous rappeler que « *la folie c'est de faire toujours la même chose et d'attendre un autre résultat* ». En effet, sans créativité, il n'y aurait pas d'évolution. Citons, après Einstein, quelques inventeurs souvent en marge de la société et qui pourtant ont apporté leurs contributions au développement économique du secteur de la santé entre autres : J.Gutenberg avec l'imprimerie, W.C. Röntgen avec les rayons X, N.Tesla avec l'électricité moderne ou encore I.Semmelweis, pionnier de l'asepsie. En entreprise, l'innovation peut être à l'origine d'une différenciation stratégique comme l'utilisation d'un nouveau canal de communication dans un environnement, rappelons-le, hautement concurrentiel. Prenons l'exemple de Romain, jeune infirmier en poste de nuit, qui n'a plus de pommade pour réaliser un pansement de plaie infectée et nauséabonde chez un patient en fin de vie. Il décide de changer de protocole et d'appliquer du sucre en poudre. La pression sociale de la majorité de l'équipe jugera, sans doute, qu'il y a une non-conformité, une autre se ralliera à la majorité par peur de la punition, sous l'influence de la soumission à l'autorité. Contre cette pression, une dernière partie de l'équipe, minoritaire, pourrait soutenir cette initiative en se basant sur les bienfaits du sucre<sup>88</sup> et le confort du patient. Si le soutien vient d'un collègue expérimenté dans le domaine, il y a de fortes chances pour que le protocole évolue et qu'une nouvelle norme voit le jour.

L'ensemble de ces mécanismes d'influence sociale démontre une dynamique du système social avec l'existence d'un processus d'influence majoritaire et minoritaire. L'influence est donc bilatérale, ce qui laisse entrevoir des possibilités d'action pour le cadre de santé dans ces espaces.

C'est pourquoi, nous aimerions ajouter un point qui s'appuierait à la fois sur l'effet d'audience, le conformisme, la soumission à l'autorité et l'innovation argumentée : l'exemplarité de la figure d'autorité.

---

<sup>88</sup> <https://www.em-consulte.com/article/193904/un-pansement-a-base-de-sucre-decane-pour-le-trait>, page consultée le 15.05.2023.

- L'exemplarité de la figure d'autorité.

Durant nos parcours personnels, nous avons rencontré l'exemple et le contre-exemple. Les premiers nous ont inspirés et les seconds... tout autant, à leur manière. Selon la philosophie taoïste mettant en avant les forces contraires, le beau n'existerait pas sans la laideur, la force sans la faiblesse ni le bien sans le mal. Au milieu des frictions entre ces oppositions, naît une complémentarité qui les dépasse. Par ailleurs, tout un chacun est capable d'apprécier la couleur verte, à moins que ce ne soit du rouge pour d'autres, tout est question de point de vue. Trêve de considérations philosophiques, passons à une petite mise en situation : un cadre de santé souhaite que les programmes au bloc opératoire démarrent à l'heure, et communique autour de cet objectif en équipe. De son point de vue, le cadre ne comprend pas tout de suite pourquoi le changement ne s'amorce pas. Quand il lui est renvoyé que lui-même n'est pas ponctuel, il décide de mettre quelques mesures en œuvre pour modifier son comportement afin de montrer l'exemple. Aura-t-il la même influence ou plus de réussite ?

Le témoignage de Pierre de Villiers, général d'armée pendant plus de quarante ans, nous offre un élément de réponse : « *l'exemple se construit sur la cohérence entre les paroles et les actes*<sup>89</sup> » et d'ajouter « *il s'agit moins de faire un exemple que d'être un exemple* ». Avant lui, le général chinois Sun Tzu, au sixième siècle avant J.C affirmait déjà : « *un grand dirigeant commande par l'exemple et non par la force* ». En s'illustrant comme modèle de conduite, il augmente sa légitimité et peut espérer gagner en crédibilité. A partir de là, combinée aux autres facteurs d'influence précités, l'exemplarité augmentera l'influence du chef. De plus, dans un environnement mouvant et incertain, l'exemplarité du chef représente une « *heuristique simplificatrice, (...) un raccourci qui permet aux individus de déterminer quels comportements adopter en étudiant et copiant ceux des figures d'autorité qui les entourent*<sup>90</sup> ». Parce que la contingence ne permet pas de déterminer avec certitude dans quelle mesure ils risquent de voir leurs conditions de travail se dégrader, ou au contraire s'ils peuvent faire confiance par la coopération, les subordonnés analysent le comportement de leur chef. Si celui-ci applique à lui-même le changement demandé à ses subordonnés, il exercera une influence positive ; l'inverse est valable aussi.

Gardons un peu de suspens pour le chapitre suivant, en cherchant dans l'Histoire et l'enseignement, des témoignages de ce labrys<sup>91</sup>, hache mythique à double tranchant ?

---

<sup>89</sup> Pierre de Villiers, *Qu'est-ce qu'un chef ?* Ed. Pluriel, 267p, octobre 2019.

<sup>90</sup> Tessa Melkonian, *Pourquoi un leader doit être exemplaire ?* Ed UGA, 93p, 2019.

<sup>91</sup> Cette hache aurait été utilisée pour le culte d'une déesse créatrice de toutes choses, elle a traversé les siècles jusqu'à nous pour devenir une hache de lancer destinée à se planter partout mais aussi le symbole d'affirmation du féminin.

## 2.7 Conclusion

Héritiers de ceux qui nous ont précédés, nous sommes le résultat de multiples évolutions qu'elles soient physiques, psychologiques ou sociales. Animés par la recherche de satisfaction de nos besoins, en quête de pouvoir, nous nous sommes progressivement organisés en sociétés en répartissant les rôles, et chaque rôle crée des attentes plus ou moins fortes chez l'autre. De la société à l'institution, de l'institution au cadre de santé, du cadre de santé à l'équipe, de l'équipe à l'individu, l'influence du social est partout ; heureusement, elle peut aussi s'exercer dans l'autre sens.

Malgré la socialisation secondaire, le mimétisme et la volonté de réduire les incertitudes humaines, l'institution laisse apparaître des sources de leadership au sein de l'équipe, surtout si une ou plusieurs personnes répondent de manière pertinente au problème rencontré. Cette théorie accorde donc du pouvoir au collectif humain, tout comme l'expliquent Michel Crozier et Erhard Friedberg, sociologues contemporains, l'un français, l'autre autrichien, dans leur ouvrage intitulé *L'Acteur et le Système*. Ces auteurs ont identifié quatre sources de pouvoir, transposables dans un contexte de pandémie. Ainsi, les incertitudes liées à l'existence de règles organisationnelles, à une expertise de la crise, à une maîtrise de la communication et des informations ou l'existence d'un poste à la frontière entre plusieurs départements deviendront des zones de pouvoir. Les zones d'incertitude sont autant de potentiels espaces d'influence pour le cadre de santé.

Celui-ci est-il en mesure de maîtriser certaines de ces zones d'incertitude comme sa position de « *marginal sécant*<sup>92</sup> », intermédiaire entre les systèmes interdépendants de l'organisation l'y autorise ? Cette option interactionniste reconnaît une place d'acteur pour le cadre de santé, déjà armé d'autorité confiée, qui peut ajouter du pouvoir. La condition semble venir de la capacité du cadre à répondre aux attentes à la fois de l'équipe et de la hiérarchie qui représente l'institution avec laquelle il a un lien contractuel de subordination.

Après un survol rapide des sites de management, faisant la promotion de la recette produisant l'exemplarité, il nous suffirait d'appliquer à nous-mêmes, ce que nous voudrions obtenir de l'autre. Méfions-nous des raccourcis simplificateurs et creusons cette notion d'exemplarité.

---

<sup>92</sup> Autre expression empruntée à Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système*, 1977.

## 3 L'exemplarité

### 3.1 Qualité, compétence ou performance ?

A en croire les multiples articles<sup>93</sup> qui abondent sur internet, l'exemplarité du chef lui donnerait accès à la légitimité, serait source de motivation, installerait un climat de confiance propice à l'engagement de ses subordonnés et générerait même du bien-être au travail. Et si nous arrêtons notre exposé ici ? Avant de tirer des conclusions trop hâtives, reprenons un questionnement de René Descartes, philosophe français du seizième siècle : « *il se peut que je me trompe, ce n'est peut-être que du cuivre et du verre que je prends pour de l'or ou du diamant*<sup>94</sup> ». Et si nous nous trompons, ne serait-ce que partiellement ? Existerait-il des nuances à apporter à notre discours ?

Présentée comme une recette, l'exemplarité est souvent préparée à partir de qualités observées chez l'autre comme la ponctualité, la rigueur, l'empathie, la proactivité, la serviabilité, etc. Mais d'abord, qu'est-ce qu'une qualité ? Synonyme de propriété, de nature ou de spécificité pour les objets, la qualité fait qu'une chose est telle : ronde, blanche, humide, solide, etc. Son utilisation est descriptive et sert à les différencier en décrivant leurs caractéristiques. Concernant l'individu, une qualité est une « *disposition morale, bonne ou mauvaise*<sup>95</sup> ». Elle peut servir à le décrire, en les distinguant de ses pairs par ses talents, ses aptitudes, ses dons, ses vertus ou autres synonymes de qualités. Issu du latin *qualitas* qui signifie manière d'être, une qualité a cependant davantage le sens de manière d'être, jugée bonne par la société en opposition aux défauts. Cela implique des phénomènes connus de l'influence sociale que nous venons d'explicitier. Où placerions-nous Romain, l'infirmier créatif par exemple ? Qualité ou défaut, la frontière est friable et interdépendante du groupe social où elle se manifeste. Gardons à l'esprit que nous avons les défauts de nos qualités<sup>96</sup> et accordons-nous sur le fait qu'une qualité humaine relève du domaine psychologique, qu'elle est intrinsèque, innée mais qu'elle s'exprimera différemment selon la culture du milieu et les influences sociales qui s'exerceront sur l'individu. Si Romain, notre jeune infirmier innovant, n'avait pas le soutien d'une minorité représentée par un leader, il pourrait avec le temps se ranger dans le camp du conformisme et mettre de côté sa créativité. En revanche, s'il est capable de défendre lui-même son point de vue, de communiquer de manière adéquate face à la majorité pour faire basculer l'opinion en mettant en lien

<sup>93</sup> <https://performanse.com/fr/blog/exemplarite-manageriale--sappliquer-a-soi-meme-ce-que-lon-attend-des-autres>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>94</sup> <https://philosophie.cegeptr.qc.ca/wp-content/documents/Discours-de-la-m%C3%A9thode.pdf>, page consultée le 15/5/2023. *Le Discours de la méthode* a été publié à Leyde, Pays-Bas en 1637 anonymement avant l'identification de son auteur René Descartes,

<sup>95</sup> <https://www.littre.org/definition/qualite>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>96</sup> Cf ndbp 1.

ses connaissances et sa pratique, sa qualité lui offrira une opportunité de développer une, voire plusieurs, compétences relationnelles et opérationnelles : en assertivité, en soins de plaie, etc.

Dans l'origine latine *competentia*, il est question de rapport exact, de proportion, mot par ailleurs utilisé en droit, avant de gagner le milieu de l'entreprise dans les années septante. Sa signification première est : « *aptitude d'une autorité publique à effectuer certains actes*<sup>97</sup> ». Ainsi la compétence du tribunal du travail reprend sa capacité à connaître les droits dans le domaine du travail et de la sécurité sociale, pour renvoyer les affaires de droit pénal vers le tribunal de police ou le tribunal correctionnel compétents en la matière. Par transposition au monde de l'entreprise, la compétence d'un employé renvoie aux exigences de son métier, fondées sur un savoir particulier.

Certains malades ont développé des compétences, liées à la connaissance et à l'expérience de leur maladie, qui leur offrent une capacité de jugement. La compétence d'un malade « *consiste à mobiliser ses ressources, (...) ses connaissances pour agir dans la situation dans laquelle il se trouve*<sup>98</sup> ».

Quant à la performance, elle sous-entend de dépasser la compétence, en obtenant un résultat qui combinerait les intérêts des individus et du groupe avec ceux de l'institution. Cependant, un résultat demande une mesure, idéalement avec des indicateurs. Au niveau opérationnel, la mesure des performances nous semble plus abordable que pour le domaine des performances relationnelles. A ce propos, nous préférons rester critiques sur l'analyse des résultats des audits portant sur la satisfaction des patients dans les institutions de soins par exemple. Les types de questionnaires sont très variables, avec des questions parfois fermées ou très orientées. Couplés aux méthodes d'analyse et de présentations de résultats, ces audits servent-ils véritablement les intérêts des patients ou quelques enjeux stratégiques de l'institution elle-même ? Bien qu'utilisant un grand nombre d'outils de mesure, les organismes accréditeurs ne nous aident pas sur le sujet car l'objectif est d'évaluer la qualité du fonctionnement d'une institution, pas des processus pour y arriver.

Puisque nous les évoquons, les référentiels de l'accréditation Canada qui concernent la visite de la santé mentale en 2023 au CHMouscron ne nomment pas l'exemplarité. Il en est de même pour le référentiel intitulé « Excellence des services », base de l'évaluation de chaque unité de soins.

Nous pourrions en déduire qu'exemplaire ne signifie donc pas forcément excellent. L'exemplarité pourrait-elle se mesurer ? Sur le versant déterministe qui vise à reproduire l'ordre en place dans l'institution, serait-il possible de mesurer l'exemplarité du cadre de santé ?

D'abord, quels indicateurs observables choisir ? Il nous semble que seule une grille d'observation comportementale puisse quantifier ce concept très qualitatif.

---

<sup>97</sup> <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/competence#1>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>98</sup> <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2006-4-page-57.htm#>, page consultée le 15.05.2023.

Plus qu'une posture ou une attitude, le comportement est un « *ensemble de réactions observables, d'un individu dans des circonstances données* »<sup>99</sup>.

A partir de cette définition, la définition de critères d'inclusion ou d'exclusion nous apparaît comme un frein à une homogénéisation des comportements dits exemplaires du cadre de santé. En effet, la multiplicité des politiques gestionnaires des organisations, cumulée à la diversité des logiques internes devront s'accorder mais sur quelles valeurs communes converger ? Quelle école de pensée ferait consensus ? Sur un plan économique, pour un marché qui se veut de plus en plus concurrentiel et spécialisé, quelle institution se différencierait si le modèle commun à l'ensemble, ne convenait plus à la demande en soins ? Et que dire de la loi du marché si toutes les offres étaient homogènes ?

L'exemplarité semble trop qualitative et intersubjective pour être mesurée de manière quantitative par tous avec le même outil. Trop versatile, trop subtile, il nous semble que l'exemplarité ne soit pas une performance à proprement parler car difficile à mesurer. Plutôt que de proposer notre grille de mesure qui, de toute manière, serait liée à notre conception de l'exemplarité et donc peu contributive, nous préférons contenir le débat entre les deux premiers pôles du titre : qualité ou compétence ?

L'exemplarité ne peut se résoudre à n'être qu'une qualité car elle ne peut pas décrire une personne de manière continue. Un soignant peut être exemplaire jusqu'au jour où il lèvera la main sur un patient. La qualité de l'exemplarité, sa nature ou caractéristique première est d'être un comportement, de représenter la congruence entre les paroles et les actes de celui qui l'emploie pour celui qui l'observe. Pour celui qui l'emploie, il s'agit d'un exercice comportemental plutôt conscient dans une situation donnée. C'est cette capacité de juger et d'opter pour tel comportement dans telle situation, en fonction de l'expérience ou des connaissances, qui fait que nous qualifierons l'exemplarité de compétence plutôt que de qualité.

Dans les mains d'un cadre, représentant de l'autorité, elle peut lui permettre de réaliser certains actes dans un champ que nous allons tenter de délimiter.

Dans l'univers de l'encadrement de proximité, méfions-nous des représentations sociales prééminentes et tâchons de démystifier l'aura qui produit des effets extraordinaires à celui qui a recours à l'exemplarité. Objet de convoitise pour les institutions qui cherchent des modèles à reproduire dans leur intérêt, y aurait-il des paramètres à régler pour avoir plus d'influence ?

De nos jours, dans le milieu managérial, cette notion est galvaudée mais qu'en était-il auparavant ?

---

<sup>99</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/comportement>, page consultée le 15.05.2023.

## 3.2 Détour historique

Vous aurez compris que nous souhaitons user de prudence en mettant en doute l'idée que l'exemplarité soit LA solution tout terrain, à utiliser tout le temps et en toutes circonstances. Afin d'avoir la capacité de poser un esprit critique sur l'exemplarité, nous préférons en premier lieu la conceptualiser. Et quoi de mieux pour commencer qu'une définition ?

Le Littré définit exemplaire comme ce « *qui peut servir d'exemple* » première définition, « *idée exemplaire, type idéal* » puis « *qui doit effrayer comme exemple, punition exemplaire* », <sup>100</sup> en seconde définition. Autrement dit, en qualité d'adjectif, ce mot possède au premier rang de nos représentations une face éclairée par l'émulation, l'envie d'égaliser voire de surpasser le modèle d'une part, la peur du châtement de l'autorité, d'autre part. Dans l'avant-propos, nous vous avons présenté l'idéal-type comme outil méthodologique décrit par Weber. Grâce à l'exposé de diverses typologies, cet outil nous a déjà aidé à faciliter la classification de phénomènes sociaux afin de mieux les comprendre.

Un exemple est-il un modèle ? Le modèle évoque un « *objet d'imitation* <sup>101</sup> », une représentation idéale du réel, destinée à être reproduite, faite de plâtre, de terre cuite ou de cire, d'abord malléable à souhait avant de rester figée, sur un piédestal ou sur une cheminée. Une personne considérée comme un modèle répond d'ailleurs à cette première définition : ses qualités, principalement physiques, sont appréciées du plus grand nombre. Pour que ces qualités puissent être reproduites, nous lui demandons de s'installer sur son piédestal, de prendre une posture particulière avant de rester immobile.

Le modèle est statique, il représente « *une classe d'après ses caractéristiques* » qui « *doit être reproduit* » selon le dictionnaire le Robert. La Ford T est un modèle de la marque, elle regroupe un ensemble de caractéristiques qui la détermine. Dérivé du latin *modus* signifiant, manière ou mesure, le *modus vivendi* est une manière de vivre, et le *modus operandi* est une manière d'opérer ou de procéder d'un individu ou d'un groupe.

Cela nous éclaire sur le caractère hautement déterministe du mot, destiné à reproduire des *modus conducere* <sup>102</sup> ou des manières de conduire afin de conserver et reproduire l'ordre social existant.

En qualité de substantif, un exemplaire peut se définir comme un ensemble de caractéristiques représentant idéalement une catégorie lui aussi. Synonyme de copie, il ne représente pas le modèle original mais s'y rapproche le plus possible. Pour une bande dessinée comme Tintin©, un admirateur cherchera à obtenir un exemplaire de chaque opus reprenant les aventures du héros, peu importe le tirage de l'album, même à plusieurs millions d'exemplaires, l'admirateur se réjouira de lire toutes les

---

<sup>100</sup> <https://www.littre.org/definition/exemplaire>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>101</sup> <https://www.littre.org/definition/mod%C3%A8le>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>102</sup> La racine latine de conduite est *conducere*, nous n'avons pas retrouvé d'association de *modus* et *conducere* dans nos recherches, mais cela a peut-être déjà existé par le passé ?

histoires. De son côté, un collectionneur cherchera l'exemplaire le plus convoité, celui qui a été dédicacé par l'auteur ou dont les critères d'impression et de conservation sont si spécifiques, que la copie devient originale, et que le modèle, lui, n'importe plus. Si le modèle pour être reproduit se fige et disparaît, l'exemplaire lui, s'entretient et évolue dans le temps, surpassant parfois le modèle.

La quête, qui s'annonce difficile, pourra alors ressembler à celle du Graal, objet mythique symbole du salut spirituel. Le Graal est, par ailleurs, notre transition qui nous amène à explorer l'autre face de la définition associée à un châtement, teintée de la peur d'être puni, de la menace d'un rappel à l'ordre établi d'autre part. Revenons à l'usage de l'adjectif pour citer la condamnation de Jésus de Nazareth à la mort en croix<sup>103</sup> par les romains. Destiné à être un châtement exemplaire afin d'éviter la révolte grandissante contre l'autorité romaine, en dissuadant ses adeptes de le suivre, cette décision a pourtant fait de lui un martyr et la croyance en sa résurrection est encore actuellement le centre de la foi chrétienne. Le Graal est même devenu un calice légendaire après avoir recueilli le sang issu d'une de ses blessures. Bien que la révolte n'ait pas eu lieu immédiatement, le châtement exemplaire ne semble pas avoir permis à lui seul de faire perdurer la civilisation romaine. Destiné à faire régner l'ordre, il semblerait que l'usage de l'adjectif exemplaire associé à punition ne donne pas systématiquement raison à son usager, en tout cas, sur le long terme.

Revenons à présent au suffixe « *ité* » : il servirait à donner à l'adjectif une propriété, un caractère ou encore une fonction<sup>104</sup>. L'exemplarité devient « *une qualité de ce qui est exemplaire* »<sup>105</sup>, c'est-à-dire, après avoir défini le terme qualité un peu plus haut, une disposition morale jugée bonne en référence à un modèle souhaité, répondant de manière conforme à un système normatif connu. Pour le Larousse en revanche, l'exemplarité semble posséder principalement un caractère de nature punitive, définie par « *ce qui est destiné à servir de leçon en frappant les esprits par sa rigueur* »<sup>106</sup>.

Outil de correction servant à redresser ou remettre en forme un esprit, la leçon, qui vient du latin *lectio* est une lecture commentée d'un texte mais aussi potentiellement d'un événement dans un sens élargi. La *lectio* reprend la notion d'éducation, avec sa volonté de proposer un modèle à suivre et à reproduire pour que l'enfant ait la capacité de répondre à des normes sociales.

Dans la définition de l'exemple, notre attention est attirée par une possibilité de choisir. En effet, l'exemple est « *ce qui peut être imité en tant que modèle*<sup>107</sup> », il se traduirait par ailleurs du latin *exemplum*, un échantillon. Entre reproduction et production, l'exemplarité serait le caractère de ce qui peut devenir un exemple par imitation. Il se différencie une nouvelle fois du modèle qui « *doit être reproduit* ». L'*exemplum* est un récit assez court visant à donner un modèle de comportement au

---

<sup>103</sup> <https://opusdei.org/fr/article/jesus-est-condamne-a-mort/>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>104</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/-it%C3%A9>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>105</sup> <https://www.littre.org/definition/exemplarite%C3%A9>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>106</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exemplarite%C3%A9/32075>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>107</sup> <https://www.littre.org/definition/exemple>, page consultée le 15.05.2023.

service de la morale. Destiné à persuader, cet échantillon choisi et orienté du discours, est une ressource d'un art oratoire appelé rhétorique. Enseigné historiquement dans les écoles de rhéteurs de l'Empire Romain<sup>108</sup>, utilisé dans le domaine de la justice, l'*exemplum* a été repris largement dans la religion catholique avec les multiples références au Christ<sup>109</sup> ou à ses saints dans la Bible. L'institution religieuse chrétienne, comme d'autres, cherchera la reproduction de son idéologie parmi ses fidèles. Par l'intermédiaire d'une diffusion de multiples *exempla*, en reprenant un code de conduites décrit dans la Bible, distinguant les conduites appartenant au Bien de celles appartenant au Mal, dont les dix commandements en sont l'illustration. Par l'*exemplum*, l'institution religieuse définit des règles morales organisant la vie en société. Dans ce cas, ce qui est socialement reconnu acceptable comme le Bien, apanage du juste, doit être suivi comme exemple, et ce qui est défini comme son contraire, le Mal, produit par ceux qui s'écartent du chemin ou qui s'opposeraient à son autorité universelle, doit être puni. Les déviants, les non conformistes ou les opposants sont appelés les « pécheurs » et représentent l'incarnation de ce mal. Pour ces pécheurs, seuls des châtiments exemplaires permettent d'expier leurs fautes. Ceci pour expliquer que les racines de cette simplification souvent binaire sont bien ancrées et remontent bien avant la diffusion des leçons ou *lectio* et la naissance de l'école pour tous.

Parce que peu d'hommes en dehors du clergé savaient lire, de nombreuses *lectures*<sup>110</sup> ou légendes destinées aux prières chrétiennes sont proposées lors des sermons faits en public.

L'*exemplum* repris dans ces lectures cherche à convaincre, à rassembler, autour de valeurs mises en avant par des actions de personnages aux qualités extraordinaires glorifiées.

Après avoir proposé une idéologie et l'avoir en quelque sorte vendu, l'*exemplum* cherche à consolider les adhérents, rallier les indécis ou générer de la peur de la correction chez les opposants.

En effet, rappelons-nous que le peuple qui n'adhérait pas, pouvait subir l'autre versant de l'exemplarité afin de le rappeler à l'ordre, de le maintenir dans la norme établie par les personnes qui font autorité, les institutions.

Depuis l'Antiquité, que ce soient des récits d'hommes illustres grecques ou romains, de saints personnages catholiques ou de martyrs, l'objectif de la communication autour des *exempla* est l'adhésion à des normes à travers les récits d'un modèle de conduites à reproduire.

En ce qui nous concerne, ce filtre d'interprétation des événements pourrait être un biais nuisible à notre capacité d'apporter de la nuance à notre démarche. N'existe-t-il que deux catégories d'actions et donc deux types de rôles à mettre en opposition ? Quelle est l'action et donc le rôle de l'influence sociale lorsqu'apparaît une opposition ? Romain, notre jeune infirmier, commet-il une mauvaise

---

<sup>108</sup> <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/exemplum/181824>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>109</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/exemplum/>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>110</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Hagiographie>, page consultée le 15.05.2023.

action en appliquant du sucre sur la plaie ? Jeune dans sa profession, si nous lui ajoutions quelques qualités comme une origine étrangère avec une difficulté à s'exprimer en français, et quelques tatouages ésotériques bien visibles malgré l'uniforme, commet-il une mauvaise action ? Sera-t-il toujours jugé compétent en s'éloignant ainsi de la norme ? Correspond-il au modèle actuel ?

Arrêtons-nous quelques instants pour un petit saut temporel : durant la période de l'Inquisition médiévale quel était le traitement pour les guérisseuses qui utilisaient des plantes pour leurs propriétés sédatives et analgésiques lorsqu'une personne les dénonçait ? Quel aurait été le sort de Romain, notre jeune infirmier présentant les mêmes attributs à cette époque ?

Heureusement, de nos jours, la torture et la peine de mort ne sont plus autorisées mais il n'empêche que l'influence sociale exerce toujours sa pression sur les individus, accompagnée de son lot de désagréments qui peuvent laisser tout autant de traces sur le psychisme.

Nous retrouvons à travers l'Histoire deux versants pour l'*exemplum* et par extension l'exemplarité : l'émulation ou la punition. Cette mise en opposition, dite manichéenne, a été fondatrice de la morale européenne et certainement d'autres régions du globe. En ce qui nous concerne, plusieurs stéréotypes de la définition du monde nous ont été transmis depuis notre naissance jusqu'à aujourd'hui. Nous devons avoir conscience de ces représentations sociales afin de mieux en saisir les enjeux. L'un de ces enjeux est le maintien des normes afin de permettre une vie en société. En substantif, un exemplaire est synonyme de copie, défini par un ensemble de caractéristiques qui se réfèrent à un modèle. Une automobile Ford modèle T, copie de sa voisine, produite en série, avec des pièces interchangeables, est un exemplaire. Elle est identique en tous points aux autres, mais elle peut se différencier des autres exemplaires avec le temps, grâce à son parcours, et espérer devenir un exemplaire original. En adjectif, exemplaire fait davantage référence à une émotion, la peur liée à la punition potentielle, elle s'appuie sur l'emploi séculaire d'*exemplum* destiné à socialiser les hommes, les faire vivre ensemble mais aussi augmenter la force de persuasion, l'impact, l'influence donc le pouvoir de celui qui l'emploie. Associons ce pouvoir d'influence en socialisation primaire : l'école.

### 3.3 *Exemplum* et pédagogie

Repartons sur l'usage du substantif : *exemplaire* décrit une reproduction d'un modèle, comme la copie d'un livre ou d'un objet de toute nature produit en série. Nombre d'exemplaires sont distribués dans les écoles à chaque élève sous forme de recueils de leçons dans différentes disciplines, telles que mathématiques, géographie, philosophie entre autres. Chaque élève sera en possession de son exemplaire, source d'informations, support pédagogique similaire à son voisin de classe et destiné à la transmission de savoirs.

Bien que posséder un exemplaire de la leçon pour apprendre soit un bon début, il s'agit de mettre en mouvement l'élève, de stimuler sa motivation. Pour cela, le recours à l'émulation par la récompense ou au contraire la peur de la punition peut enclencher le processus. La mise en forme de l'information suffit-elle à la mobilisation de l'élève ? Pour qu'il devienne outil de communication, un intermédiaire entre l'enseignant et l'élève, l'exemplaire doit mettre en commun par la relation, c'est-à-dire devenir une source d'échanges mutuels.

Au cours de ce processus de socialisation dite primaire, nous sommes à la croisée des besoins. Dans l'espace d'un groupe primaire ou à l'école, nous retrouvons le besoin de relation de l'adulte qui, selon Durkheim, veut transmettre et préparer l'enfant au passage à sa future vie d'adulte. Ensuite, il y a le besoin de croissance de l'enfant, à la recherche de l'apport de tout ce qui n'est pas inné, rendu possible par l'éducation des hommes selon Rousseau. L'espace qui permet à la société d'orienter le processus dans la direction voulue et d'exercer au mieux son influence est l'institution scolaire, avec son arsenal d'outils et de méthodes. Dans ce cas, les *exempla* seront des outils, quant à la méthode, elle pourrait se retrouver dans le programme scolaire découpé en cycles.

Malgré le cadre instauré par l'institution scolaire, l'enseignant peut prendre des rôles différents afin de remplir sa fonction. En transposant la typologie, plutôt manichéenne, de Mc Gregor aux étudiants, l'enseignant pourrait prendre le rôle de coach, ou cocher, pour accompagner le X vers le Y. Pour la formation de l'enfant, ce qui semble dominer, c'est le concept que l'enseignant a de l'enfant. L'enseignant cherchera alors à ce que l'enfant s'y conforme et adoptera son rôle en fonction. Tantôt il punit, tantôt il encourage le tout articulé autour de trois types de relations entre les sujets d'un groupe : sympathie, antipathie ou indifférence<sup>111</sup>.

L'exemplaire du cours de mathématiques peut être stimulant tout comme le contraire. Cet outil pédagogique, imposé à l'école sous forme de programme, sert avant tout à la socialisation primaire. L'enseignant et l'élève s'inscrivent dans un rapport de domination-soumission avec une sanction à la clé : soit positive, soit négative, récompense ou punition. De l'enfant à l'adulte, l'environnement

---

<sup>111</sup> Nous vous invitons à revenir au point 2.1 intitulé groupes sociaux et dynamiques.

social évolue tout en conservant quelques repères issus de l'école. Animé par un besoin de croissance, l'adulte cherchera davantage des sujets où il lui manque des connaissances.

Bertrand Schwartz, pédagogue défendant l'écoute et la prise en compte de la personne à former, appuie cette idée en affirmant : « *un adulte n'est prêt à se former que s'il trouve, ou s'il peut espérer dans la formation qu'on lui offre, une réponse à ses problèmes dans sa situation*<sup>112</sup> ». En d'autres termes, les formations institutionnelles doivent être adaptées à l'apprenant. Il ne s'agira pas simplement de reprendre un programme destiné à la socialisation primaire des enfants, mais de viser au plus près des besoins : besoin d'autonomie, besoin de l'acquisition d'une connaissance approfondie dans un domaine, etc.

C'est ici que les chemins de la pédagogie, science de l'éducation des enfants, et de l'andragogie, science de l'éducation des adultes, se séparent.

### 3.4 *Exemplum* et andragogie

Pour entretenir le processus de socialisation secondaire dans l'environnement du travail, la formation permanente est normée. Répondant aux besoins de l'institution avec des objectifs à court, moyen et long terme. L'institution cherche à construire son avenir sur des bases solides<sup>113</sup>. L'objectif premier est d'inculquer les bonnes pratiques, notamment par la répétition, afin de maintenir un niveau de performance élevé. L'efficacité de ces « piqûres de rappel » à la norme, pour le personnel, est contrôlée via des audits sur le terrain par exemple. Ces audits mesurent certains critères appelés indicateurs de qualité. Par exemple, dans un audit concernant l'hygiène des mains, quelques membres du personnel sont observés dans leur pratique afin d'évaluer s'ils ont intégré ou non, le contenu des informations diffusées dans la campagne sur le sujet. La fréquence du lavage des mains, la disponibilité des solutions hydroalcooliques ou encore leur date de péremption font partie, entre autres, de ces indicateurs. En ce qui concerne l'institution hospitalière où nous travaillons, la campagne d'hygiène des mains est rendue obligatoire, imposée, car jugée stratégique et, de ce fait, répétée de manière régulière. Le programme de formation est présenté de manière différente, avec l'appui des nouveaux moyens de communication afin de rester le plus attractif possible. La motivation de l'employé à suivre ce type de formation souffre malheureusement de son caractère répétitif.

Rappelons que la formation professionnelle continue est un droit en Belgique. Elle « *permet d'acquérir de nouvelles compétences durant sa vie active pour le retour ou le maintien dans l'emploi et pour sécuriser ou optimiser les parcours professionnels (...) et constitue une obligation nationale,*

---

<sup>112</sup>[https://www.persee.fr/doc/refor\\_0988-1824\\_1989\\_num\\_6\\_1\\_984](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_1989_num_6_1_984), page consultée le 15.05.2023.

<sup>113</sup> Cf la signification latine de *instituere* au point 1.2.

*inscrite dans l'article L6311-11 du Code du Travail*<sup>114</sup> ». La loi du trois octobre 2022<sup>115</sup>, indique que chaque collaborateur est tenu de participer à des formations, pour un équivalent de cinq jours par an, à partir du premier janvier 2024 pour un temps plein, au lieu de quatre jours actuellement. A l'échelle de notre institution, nous ne remettons pas en question le travail laborieux que mènent les infirmières hygiénistes, mais essayons de mettre en évidence la volonté de l'institution de mettre en forme les employés. Cette volonté de conformer les individus, de leur faire intégrer l'ensemble des normes institutionnelles, passe par une sélection de programmes qui deviennent obligatoires, renforcée par un cadre légal. Toutefois, le caractère obligatoire peut donner naissance à des programmes de formation où les sujets sont jugés peu intéressants par le public, qui en ressort avec un besoin de croissance insatisfait. Enfin, l'évaluation de ces formations n'étant pas systématique, le risque de décalage entre les besoins sur le terrain et les offres de formation proposées par l'entreprise augmente. Il est vrai que malgré certains choix stratégiques appliqués sous pression de la contrainte, et renforcés par la loi, il réside dans ces programmes des zones d'incertitudes. De plus, un adulte a un parcours : quel cursus a-t-il suivi ? A-t-il un passé douloureux avec l'école ? S'ensuivent des questions concernant son profil de compréhension : plutôt visuel, auditif ou kinesthésique<sup>116</sup> ? Quelle est sa motivation ? Vit-il sa participation comme une punition, une remise en question ou au contraire une possibilité de développer ses compétences ? L'intervention d'un expert suffit-elle à mobiliser l'apprenant ? Au regard de la réceptivité de l'apprenant, de son niveau de connaissances à propos du sujet, de son niveau d'autonomie, de ses apprentissages expérientiels ou encore de sa motivation à apprendre, certains formateurs proposeront une conférence alors que certains chercheront peut-être l'échange, d'autres préféreront des ateliers pratiques.

Un adulte est plus autonome qu'un enfant, notamment parce qu'il a déjà acquis une certaine quantité de connaissances et accumulé de l'expérience. La prise de conscience de ce que va lui apporter la formation dans son quotidien afin d'améliorer ses compétences, d'augmenter son autonomie ou son pouvoir personnel, seront des facteurs internes de motivation. Toutefois, l'expérience plus riche de l'adulte peut devenir inhibitrice. En effet, à l'âge adulte, les habitudes prises, les schémas de pensée, peuvent être des freins.

« *Pourquoi changer ce qui fonctionne ?* », « *le temps c'est de l'argent* », « *ce n'est pas la peine avec untel ou untel cela ne marchera jamais* », « *je ne serai jamais capable de faire cela* », « *ce n'est pas la peine d'essayer, cela ne changera jamais ici* » sont des exemples de pensées limitantes, comme autant d'entraves à sa croissance, et le plus souvent de manière inconsciente.

---

<sup>114</sup> <https://www.defi-metiers.fr/pages/quest-ce-que-la-formation-professionnelle-continue>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>115</sup> <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2022/10/03/2022206360/justel>, consulter l'article 52, page consultée le 15.05.2023.

<sup>116</sup> Nous faisons référence à une typologie parmi la multitude proposée, reprise par Myriam Loridon, dans son cours de *méthodologie de formation pour adultes*, Ue 2.

Pour l'enfant, qui est encore dépendant de sa communauté, les facteurs de motivation seront davantage externes. La cotation, l'approbation ou la désapprobation de l'enseignant, de sa famille, ou encore le système de récompense-punition, sont les principales sources de stimulations. Ces mécanismes font de surcroît, parti de l'influence social.

En revanche, dans le cadre de la formation des adultes, l'expérience et le besoin de croissance doivent être considérés. L'utilisation d'*exemplum* garde cependant sa place, à condition de répondre à une problématique de terrain, transposable à une situation vécue ou à venir. L'adulte écoute l'*exemplum* proposé mais ses attentes sont différentes. L'adulte recherche un apport pour son quotidien, un bénéfice. Ainsi, la pertinence des propos, la cohérence dans le comportement et le discours du formateur sont analysés dans le but de mesurer son niveau de maîtrise du sujet et lui accorder, ou pas, confiance et légitimité. Le formateur incarne-t-il le sujet dans son discours et dans ses actes ?

Prenons le cas précis de l'apparition d'une crise sanitaire inédite, telle que la pandémie Covid-19 ; les programmes de formation continue à ce sujet n'ont pas eu le temps de se développer et les formations concernant les équipements de protection individuelle sur fond de pénurie de masque, par exemple, semblaient insuffisantes voire inadéquates. Durant cette période, les avis de chercheurs ou de personnes en blouse blanche autodéclarées spécialistes, représentaient l'autorité en matière de santé publique. Malheureusement, leurs divergences et contradictions apportaient tant de confusion et de contradictions que certaines communautés, en besoin de sécurité, se déchiraient, d'autres, se constituaient. Les individus cherchaient un Maître capable de les rendre autonomes par son savoir afin de les émanciper d'un manque de connaissances. La difficulté était que chaque Maître sélectionné pouvait très vite changer d'avis radicalement, déstabilisant par la même occasion le lien avec ses disciples. Didier Raoult en est un exemple parlant. Ce microbiologiste français et spécialiste en maladie infectieuse, avait pourtant conquis plusieurs zones d'incertitude. Surexposé dans les médias, la moindre contradiction faisait polémique. Après trois années dont il a vanté les mérites d'un modèle thérapeutique contre la Covid-19 basé sur l'hydroxychloroquine, l'Agence Nationale de Sécurité des Médicaments et des produits de santé publique, le cinq avril dernier, l'inefficacité du traitement. Peu après, le médecin change de position, accélérant un peu plus sa chute, après la perte de sa place à la direction d'une unité universitaire<sup>117</sup>, ses fonctions d'enseignant à l'université sont arrêtées.

Devant l'imprévisible sur le terrain, face au stress causé par des changements importants, les acteurs agissent en fonction d'un bilan rapide de leurs ressources, font preuve de capacités d'analyse tant émotionnelles que stratégiques. Même dans le choix d'une approche centrée sur l'acteur social, avec une analyse de ses besoins en formation, l'acteur cherchera dans l'urgence par lui-même des réponses

---

<sup>117</sup> [https://www.lepoint.fr/sante/covid-19-trois-ans-apres-didier-raoult-change-d-avis-sur-l-hydroxychloroquine-09-05-2023-2519518\\_40.php](https://www.lepoint.fr/sante/covid-19-trois-ans-apres-didier-raoult-change-d-avis-sur-l-hydroxychloroquine-09-05-2023-2519518_40.php), page consultée le 15.05.2023.

aux problèmes rencontrés. A la recherche d'un exemple à reproduire, rappelons que pour qu'il existe une recherche de comportements à imiter, l'exemple « modèle » doit répondre aux normes sociales attendues. Tout comme l'enfant observe son parent, le subordonné observe son cadre de proximité. L'acteur peut s'appuyer, dès lors, sur une heuristique simplificatrice de jugement, basée sur l'observation de son responsable hiérarchique direct, représentant de l'autorité.

En pédagogie comme en andragogie, la relation entre l'enseignant et son élève ou entre le maître et son disciple s'inscrivent dans une logique de besoin. En possession d'autorité provisoire, la formation appelle à un mouvement progressif de dépassement de la relation de dépendance, vers une relation d'indépendance. Sénèque, philosophe romain de l'Antiquité, affirmait : « *longue est la route par le précepte, courte et facile par l'exemple* ». En d'autres termes, les leçons et les commandements seuls ne suffisent pas à éduquer et nécessitent un long processus d'apprentissage. En s'appuyant sur le mimétisme, l'apprenant avance en effet sans doute plus rapidement et aisément s'il a à observer, devant lui, une personne qui joint les actes à ses paroles, comme modèle à reproduire. Cette assertion est complétée par les propos d'Albert Schweitzer, médecin alsacien et prix Nobel de la paix en 1952 : « *l'exemplarité n'est pas une façon d'influencer, c'est la seule* ». Mettons-là quelque peu à l'épreuve.

### 3.5 L'outil ultime d'influence ?

Nous avons détaillé, dans notre partie sur l'influence sociale, les mécanismes à l'ouvrage pour l'exemplarité dont l'effet d'audience, le conformisme, la soumission à l'autorité en faveur de la reproduction, d'une part ; et l'innovation en faveur de la production, d'autre part.

Nous voudrions ajouter à cela, la théorie des échanges sociaux. Lorsqu'il existe un équilibre entre celui qui montre qu'il est capable de respecter ses engagements, et celui qui attend, un phénomène d'entraînement s'enclenche. Cet entraînement est dynamique et pousse à une obligation diffuse de réciprocité, surtout si le coût de la relation est moins élevé que le bénéfice.

Bien que non systématique, si nous respectons nos promesses, nous avons plus de chance d'avoir un comportement similaire en retour, en revanche l'inverse fonctionne aussi. L'éthologie humaine, science des comportements, a démontré que chaque individu a le pouvoir d'influencer l'autre par son propre comportement. En effet, en générant des stimuli, chacun d'entre nous enclenchera chez l'autre un ensemble de processus affectifs et cognitifs qui déclencheront une réponse comportementale<sup>118</sup>.

---

<sup>118</sup> Nous vous invitons à parcourir l'EI de Céline Vergotte, *Œil de lynx*, année 2016-2017.

Par exemple, le patient en colère, s'adressant au soignant de manière agressive, générera chez ce dernier un effet miroir, avec une émotion d'intensité variable allant de l'agacement à la rage<sup>119</sup>. Cet état émotionnel créera, à son tour, une réponse corticale primitive tels que la fuite, l'immobilisme ou la lutte, se manifestant par des réponses motrices différentes. Soit dit en passant, c'est parce que nous ne sommes pas nés avec certaines compétences, que nous devons apprendre à gérer les conflits au fil de nos expériences, et suivre des formations concernant la gestion de l'agressivité.

Ce phénomène d'induction est largement repris dans le *nudge management* appelé en français « coup de pouce ». Ce courant managérial se base sur les processus cognitifs mais aussi sur la sociologie de l'action. Il consiste à intervenir sur les facteurs d'hygiène, en agissant sur l'environnement physique du travail par exemple, tout en agissant sur les facteurs de motivation, en adoptant des comportements incitatifs engageants comme l'exemplarité<sup>120</sup>. L'exemplarité connaît cependant quelques limites.

Une première limite se pose du côté du cadre qui se veut exemplaire. Beaucoup d'énergie est à déployer pour développer cette compétence et cela peut nous mener au découragement voire à l'épuisement, d'autant plus que le résultat n'est pas garanti. Nous est-il déjà arrivé de penser faire preuve d'exemplarité et d'obtenir l'effet inverse à celui que nous attendions ? L'agressivité, le rejet, la méfiance, la résistance au changement en appliquant de nouvelles consignes institutionnelles, sont autant de retours probables des subordonnés. Le bon élève, qui cherche à obtenir les meilleures notes n'est-il pas d'autant plus raillé par ses camarades qu'il est félicité par son institutrice ? L'interprétation dépendra de la lecture de l'exemplarité par l'autre selon les deux polarités de celle-ci, tantôt émulation, tantôt punition mais aussi les filtres d'interprétation de l'autre.

Si nous évoquons l'histoire du Bounty. En ayant recours à une punition exemplaire, le commandant souhaitait obtenir l'obéissance totale de son équipage. Pourtant, l'équipage s'est divisé avec une partie qui se mutine et l'autre qui lui reste fidèle. Bien que l'unanimité n'existe pas, un sentiment de découragement peut naître chez celui qui veut être exemplaire.

Le fait que le cadre de proximité n'arrive pas à induire systématiquement, le comportement attendu chez l'autre, malgré ses efforts déployés sur le long terme est en cause. Nombre de personnages illustres n'ont pas convaincu la majorité par leur exemple. C'est le cas de Gandhi qui tentait d'exercer une influence sociale minoritaire par de la résistance passive telle que de multiples jeûnes, mais qui, a de multiples reprises, est allé puiser dans la religion hindouiste, les ressources spirituelles lui permettant de continuer son combat : « *Quand le doute m'assaille, quand le découragement me regarde en face, quand je ne vois plus aucune lueur d'espoir à l'horizon, je me tourne vers la Bhagavad-Gita*<sup>121</sup> ».

---

<sup>119</sup> <https://books.openedition.org/pur/61577?lang=fr>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>120</sup> Mucchieli A., *Passez au Nudge management*, Paris, Editions Eyrolles, 2019, 218p.

<sup>121</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mohandas\\_Karamchand\\_Gandhi](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mohandas_Karamchand_Gandhi), page consultée le 15.05.2023.

Ce découragement, lié au fait de ne pas être compris ou rejeté par un groupe, peut s'ajouter à une surexposition aux risques psychosociaux du cadre. Par un contrôle renforcé sur ses comportements à exemplifier, le cadre de proximité est en état d'hypervigilance. Cette surveillance continue de l'environnement de travail, à l'affût d'écarts de conduites exemplaires, peut devenir anxiogène et générer des comportements excessifs. Par exemple, si nous estimons qu'utiliser un langage soutenu est un gage de respect alors que nous apprécions utiliser du langage courant pour nous adresser à des subordonnés, afin de créer une ambiance de travail favorable, nous pourrions user outre mesure de ce type de langage. En voulant trop ressembler à un modèle à copier, posé sur notre piédestal, nous pourrions nous distancier, peu à peu, de l'équipe que nous animons en le rendant moins accessible, moins capable de se connecter avec les membres de l'équipe par manque d'authenticité.

L'exemplarité n'est heureusement pas une exigence de perfection, sinon elle serait paralysante, trop lourde à porter. Elle n'est pas non plus une interdiction de se tromper. La proximité du cadre réside aussi dans le fait de montrer des comportements humains : les subordonnés comme les enfants sont capables d'accepter nos erreurs ou nos défauts. Si le cadre de santé se concentre trop sur un rôle de modèle, il perdra le contact avec la réalité et perdra peu à peu sa légitimité.

Par ailleurs, la perception de la justice sociale est un phénomène psychosociologique déterminant à considérer. Il existe trois formes de justice organisationnelle perçues. L'une est la justice distributive, elle concerne l'évaluation de l'équilibre entre la force de travail donnée et le bénéfice reçu, en comparaison avec ceux ayant le même travail. Elle s'appuie sur le mécanisme de comparaison sociale. Par exemple, chaque individu cherchera à ce que les richesses soient équitablement redistribuées par l'Etat. Dans une unité de soins, un aménagement de travail pour un collègue souffrant de dorsalgies, alimentera des débats sur la distribution des tâches de manière équitable au sein de l'équipe.

La justice procédurale est l'analyse par les subordonnés des processus décisionnels. Dans le cas de l'aménagement du travail pour raison médicale, les subordonnés analyseront et critiqueront le processus ayant mené à la prise de décision.

La justice interactionnelle est la qualité des relations interpersonnelles entre le cadre et ses subordonnés. Dans l'exemple précédent, certains pourraient se sentir moins considérés que d'autres. Couplée à l'exemplarité, la justice organisationnelle perçue serait précurseur de la confiance.

Prenons le cas de Jérôme Cahuzac, ministre délégué au Budget, accusé en 2012 de fraude fiscale par le journalisme d'investigation<sup>122</sup>, alors qu'il incarnait pourtant la fermeté budgétaire. Sa peine prononcée par l'institution judiciaire en 2019 consistant au port du bracelet électronique dans sa résidence en Corse était-elle exemplaire ? La valeur républicaine d'égalité a-t-elle été respectée ? Le sentiment d'injustice sociale à la suite de la peine prononcée a été important, un traitement de faveur

---

<sup>122</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Affaire\\_Cahuzac](https://fr.wikipedia.org/wiki/Affaire_Cahuzac), page consultée le 15.05.2023.

a été soulevé par l'opinion publique. De là, la confiance a été rompue et une démission de ses fonctions a suivi.

L'exemplarité est une compétence qui se développe et qui s'adapte à la contingence, c'est-à-dire au contexte d'une situation donnée. Cet outil est évolutif et à manœuvrer avec précaution.

Les fortes attentes des subordonnés, liées à la fonction du cadre de proximité, créent une pression sociale importante sur celui-ci. En retour, le cadre de proximité exercera une pression sociale sur ses subordonnés. A ce propos, attardons-nous quelque peu sur une autre limite plutôt éthique cette fois-ci : influence ou manipulation ?

### 3.6 Influence ou manipulation ?

Dans le but de persuader son auditoire du bienfondé de ses propos, l'orateur influence son public en guidant sa réflexion vers la norme qu'il veut lui faire accepter de rallier.

De nos jours, nombre de discours d'hommes politiques en campagne utilisent cette structure dans leur discours en usant de l'éloge de leur mandat tout en minimisant leurs revers.

Chacun d'entre eux fait le récit d'un état sociétal dégradé ou malade, dont seuls les programmes qu'ils proposent sont en mesure de surmonter voire de guérir. Qui croire ? Dans le contexte de la guerre en Ukraine, appuyant sur le recours possible à la force, la coercition ou un embargo sur certaines ressources russes, nos dirigeants internationaux touchent à deux des trois piliers du pouvoir<sup>123</sup>.

Chaque dirigeant tente de mobiliser le troisième pilier du pouvoir : l'imaginaire afin de rallier le peuple à sa cause et d'augmenter davantage son pouvoir.

Ce n'est pas par hasard que le premier empereur des français Napoléon Bonaparte affirmait : « *On ne conduit le peuple qu'en lui montrant un avenir : un chef est un marchand d'espérance* ».

En effet, en proposant la vision d'un avenir meilleur, l'orateur cherche à redonner l'espoir et à gagner la confiance de ceux qui l'écoutent afin qu'ils adhèrent à ses propos.

Traduit en idées organisées, en système pour construire une idéologie, cet imaginaire semble n'avoir qu'une valeur symbolique, et pourtant il est en mesure de mobiliser le peuple qui suivra l'orateur devenu meneur. « *Il n'y a de vent favorable pour celui qui ne sait où il va* »<sup>124</sup>, nous apparaît très à propos, et pour cause, une vision commune, fédératrice et attractive, où chacun trouvera son intérêt s'apparente à une stratégie qui « *agit dans le temps long et éclaire la route* »<sup>125</sup>.

---

<sup>123</sup> Piliers du pouvoir proposés par l'anthropologie, étude de l'homme et des groupes sociaux, Patrick Vantomme, cours d'économie et politique du système de santé, Ue 4.

<sup>124</sup> Citation de Sénèque, philosophe romain de l'Antiquité.

<sup>125</sup> Pierre de Villiers, *Qu'est-ce qu'un chef?* Ed. Pluriel, 267p, octobre 2019.

Par ailleurs, rappelons que la maîtrise de la communication et des informations appartient à l'une des quatre zones d'incertitude décrites par Crozier et Friedberg.

Cependant, sommes-nous face à une volonté pédagogique de « *conduire l'enfant*<sup>126</sup> », une « *méthode d'enseignement*<sup>127</sup> » ou face à une volonté démagogique, c'est-à-dire un « *l'art de conduire le peuple, de savoir lui parler et le charmer*<sup>128</sup> » en profitant de l'espace d'incertitude entre la promesse et sa réalisation, pour rallier des partisans à des fins obscures ?

Possiblement que les deux versants sont liés et interdépendants : comment conduire l'enfant si le peuple ne les confie pas à l'école, institution dont les parents adhèrent aux idées ?

Dans un environnement instable et en constante évolution, nous sommes contraints de moduler nos comportements face aux événements, selon des valeurs que nous voulons tantôt incarner, tantôt critiquer ou tantôt défendre. Rappelons que, dans l'espace social que représente un groupe, chacun joue un rôle, l'enjeu est le pouvoir, et la communication en est l'une des clefs.

Chaque individu agira en fonction de ses intérêts et prendra la décision la plus satisfaisante, bien qu'il n'ait pas toutes les informations nécessaires, que chacun a ses biais ou ses raccourcis cognitifs.

Comme dans le monde politique, où évolue la démagogie sur l'envers de la démocratie, dans le monde professionnel, tous les acteurs ne sont pas animés par l'envie de prendre soin de l'autre. Dans notre relation à l'autre, une part de prudence s'avère nécessaire pour détecter une personne toxique.

En effet, bon nombre de personnes se présentent en exemple afin d'assouvir leurs instincts pervers.

Ainsi, cherchant des victimes parmi les plus vulnérables, ces personnes mal intentionnées éprouvent du plaisir, sans culpabilité, à créer de manière consciente un sabotage du travail commun, du clivage, de la gêne, de l'embarras ou encore de la souffrance chez l'autre<sup>129</sup>. En possession d'autorité, ces personnes ont encore plus de champ libre pour accomplir leurs méfaits et accentuer ainsi leur emprise.

L'exemplarité est-elle à laisser entre les mains ? Les mécanismes de régulation sociale sont dépendants de la société et de l'époque où se déroulent les faits. Jusqu'il y a peu, l'homosexualité par exemple, était considérée comme une perversion alors que désormais, le mariage pour tous est autorisé. Adolf Eichmann, membre actif du parti nazi, chargé de l'extermination et de la déportation des juifs, était également fonctionnaire du Troisième Reich, dirigé par Adolf Hitler de 1933 à 1945.

Eichmann appartenait à « *l'idéologie de la race aryenne, où l'élimination et la mort de toute personne n'en faisant pas partie relève d'un devoir moral, morale selon laquelle il faut se conformer aux règles prescrites par l'ordre social*<sup>130</sup> ». Du point de vue de son régime politique, de ses supérieurs hiérarchiques et de ses pairs, ses actions étaient exemplaires. Nous avons choisi ce moment

---

<sup>126</sup> <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9P1157>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>127</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/p%C3%A9dagogique/58918>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>128</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Demagogie.htm>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>129</sup> Christophe André et Muzo, *Je résiste aux personnalités toxiques*, Ed. Seuil, septembre 2007, 22p.

<sup>130</sup> Nassim EL Kabli, *Soi-même par un autre*, Ed. Nimesis Philosophie, juin 2021, 208p.

douloureux de l'Histoire pour illustrer que dans certaines mains, l'exemplarité peut être au service de ce que nous jugeons de nos jours, de notre point de vue, dans notre société, immoral et de l'ordre du crime contre l'Humanité.

Tel le labrys, l'exemplarité a un côté éclairé et un côté sombre. Est-elle le seul moyen d'influencer comme l'affirme Albert Schweitzer ? Non, car heureusement, certains mécanismes psychosociologiques apparaissent comme garde-fous. Il n'empêche que l'exemplarité fait partie des incontournables de la boîte à outil pour le cadre de proximité qui souhaite orienter les conduites de ses subordonnés. Un dernier chapitre nous attend, explorons désormais l'adage : l'outil n'est rien sans l'artisan.

### 3.7 Conclusion

Utilisé de longue date par les dirigeants de nos sociétés, l'*exemplum* a été longtemps et le sera sans doute longtemps encore, un outil d'influence majeure dans la relation de pouvoir entre les hommes. Quelque-soit l'objectif de son usager, qu'il cherche à convaincre, à dissuader, à enseigner ou à corriger, il s'appuie tantôt sur l'émulation, tantôt sur la punition. De cette façon, il stimulera le récepteur du message à reproduire les comportements exemplifiés. Gardons en tête que la réponse ne va pas automatiquement remplir les objectifs de son utilisateur. Limitée par les biais humains d'interprétation ou l'absence de motivation, pour gagner en influence, l'exemplarité doit être située et situationnelle. La prudence est requise car, parmi les pressions sociales, s'ajoutent les fortes attentes des subordonnés, liées à la fonction du cadre de proximité. Celui-ci est constamment observé et ses décisions sont évaluées par les membres de son équipe par le filtre de perception de justice sociale. Pour ne pas s'épuiser, s'éloigner de la réalité ou créer des incohérences entre ses paroles et ses actes, le cadre de santé devra essayer de concilier exemplarité et authenticité. C'est pourquoi il devra faire des choix de comportements à exemplifier. Cela signifie qu'il n'existe pas une seule mais une multitude d'exemplarités, comme autant de reflets des choix qui peuvent s'exprimer par les comportements du cadre de proximité selon la contingence. Cette multitude de combinaisons possibles n'en fait pas un modèle, figé, qui se meurt avec le temps, mais une compétence à développer par un comportement adaptatif en fonction du milieu et de la situation rencontrée.

Tel un labrys à deux versants, il a le potentiel d'augmenter la force de persuasion, l'impact, l'influence et donc le pouvoir de celui qui l'emploie. A condition de réfléchir avant d'agir.

Ceci nous amène vers l'outil et l'artisan.

## 4 L'outil et l'artisan

### 4.1 L'encadrement : la fonction et ses missions

La fonction d'encadrement requiert une position hiérarchique à la fois de commandement et de subordination. Place importante dans un système pyramidal, l'autorité du cadre sur l'équipe dont il a la responsabilité, est prescrite par ses supérieurs. A cette fin, un ensemble de missions économiques et politiques lui sont assignées dans un arrêté royal que nous avons déjà cité.

Sur base du dictionnaire Larousse, encadrer est à la fois « *se situer tout autour* », « *mettre en relief* », « *mettre en valeur* », et « *assurer auprès de personnes un rôle de direction, de formation ; mettre sous une autorité en constituant un ensemble hiérarchique*<sup>131</sup> ». Issu du latin *quadrum* qui signifie « carré », il s'agit d'abord de tracer une bordure autour d'un objet pour capter le regard sur une zone particulière. Les tableaux peints sont souvent de forme rectangulaire, et les styles d'encadrement traversent des modes selon les époques, tantôt lisses, tantôt gravées ; tantôt lourds, tantôt légers ; tantôt argent, tantôt dorés, afin de s'accorder avec le tableau ou bien trancher. Mis à part quelques artistes qui préfèrent peindre les bords des châssis, afin de s'émanciper des codes, le cadre peut prendre plusieurs formes, suivant la forme du support à entourer.

Lorsque nous encadrons, au marqueur rouge, une partie d'un texte pour la mettre en évidence, nous lui portons une attention particulière en la détachant du reste de la page, donnant à la prochaine lecture, une nouvelle vision du texte d'origine proposé. Cette mise en relief peut se transformer ensuite en mise en valeur. En effet, la qualité des matériaux choisis pour l'enluminure de l'œuvre d'art est souvent un signe de la valeur que son propriétaire lui accorde.

Quant à la dernière définition, nous retrouvons cette volonté de façonner, de faire entrer dans un champ, une personne pour une fonction bien définie. En d'autres termes, chacun son cadre, son espace, défini par des limites à respecter, afin de maintenir l'ordre social.

Tout comme pour l'Histoire de l'Art, dans l'univers de l'encadrement de proximité, nous connaissons également des modes, autrement appelées styles de management. Ces styles s'adaptent à l'institution représentant la société, à l'individu à encadrer et à la contingence : ces styles peuvent s'accorder avec la hiérarchie, le subordonné et l'environnement ou bien, au contraire, trancher.

En se « *situant autour* » avec autorité, tout en accordant de la valeur au travail fourni, nous décrivons une fonction de régulation et de contrôle du cadre, acteur charnière entre la ligne hiérarchique et l'équipe, décrit comme « *marginal sécant* »<sup>132</sup>.

<sup>131</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/encadrer>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>132</sup> Expression empruntée à Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système*, 1977.

Dans l'appellation du rôle de l'infirmier en chef, appelé également cadre de santé ou encore cadre de proximité, nous ressentons cette volonté de normaliser les relations de travail, de conformisme, de reproduction d'un exemplaire selon un « moule » ou un modèle bien précis. Et pourtant, chaque exemplaire évolue, et ce, avec son cadre. En fonction du chemin parcouru et des problématiques rencontrées, il existe bien un écart entre les attendus et les actes du cadre de proximité, tantôt convergents, tantôt divergents avec l'institution qui l'emploie.

Certains espaces informels du système ne sont pas sous le contrôle total de l'institution, parce que tous les scénarii ne sont pas anticipés, notamment dans ceux qui sont le produit des interactions sociales. A la différence de l'usine d'Henry Ford, au niveau des soins de santé, les unités de production créent des services, d'où une part de relations humaines plus importante.

Dès lors, puisque sujet d'observation continue, notre position de chef inviterait les membres de l'équipe à nous copier ? Intéressons-nous à ce que voulons transmettre comme valeurs, à qui voulons-nous ressembler. Réfléchissons aux comportements que nous pourrions adopter qui sont susceptibles de transmettre un message stimulant voire émulateur, un message capable de déclencher une réponse souhaitée ou souhaitable chez nos interlocuteurs.

L'observation de la dynamique de groupe servira d'indicateur quant aux besoins de structure, de mobilisation, d'association ou de responsabilisation. Ces différents besoins inspireront un style d'encadrement à adopter : directif, persuasif, participatif ou délégatif<sup>133</sup>.

A la fois mis en valeur et circonscrits par des limites établies, chaque membre de l'équipe pourra être éclairé ou restauré, associé ou isolé, classé ou étudié. En poursuivant l'analogie, dans les galeries de l'unité, où se situe le conservateur du musée ?

Dans le but de marquer un peu de résistance à la pression de conformisme<sup>134</sup>, nous avons choisi de poursuivre avec le terme « cadre de proximité » au profit de « cadre de santé », car nous constatons que le cadre n'existe pas sans ses subordonnés : le mot cadre semble plus contigu de proximité que de santé. Après avoir défini l'encadrement, penchons-nous désormais sur la proximité.

---

<sup>133</sup> Patrick Vantomme, cours de *psychosociologie appliquée aux relations de travail*, Ue 2.

<sup>134</sup> Cf 1.5, *Marché de la santé ou de la maladie*.

## 4.2 La proximité

Si nous nous basons sur l'origine latine *proximitas* du mot proximité, nous nous apercevons que cela signifie « voisinage »<sup>135</sup>. Sans plus de précision, le chef se situe au-dessus d'un ensemble de personnes qu'il encadre individuellement, dont les contours sont délimités et mis en valeur à la fois. Résultat du processus de socialisation de l'institution, la proximité du cadre serait organisée par l'institution qui facilite l'interaction entre ses membres. Effectivement, des règles sont définies et des routines de comportements explicites ou tacites sont tolérées ou proscrites.

Dans le chapitre deux, nous avons mis en évidence que le cadre était à la tête d'un groupe qui pouvait correspondre à la description d'une équipe, d'une unité de soins, voire d'une entreprise. Nous avons établi également que le cadre est responsable d'un groupe secondaire, car celui-ci est réuni principalement par la norme et orienté vers la tâche. Cependant, comme Max Weber l'a souligné, nous ne pouvons négliger une part d'affectif dans les relations interpersonnelles, à la base d'un climat social, savant mélange de sympathie, d'antipathie et d'indifférence, si nous reprenons la typologie des relations de Jacob-Levi Moreno. C'est pourquoi, nous avons une préférence pour la définition d'équipe, qui nous semble plus complète. Le cadre responsable de ce groupe secondaire, se contente-t-il de consulter la météo du jour à sa prise de poste, ou peut-il intervenir sur certains paramètres atmosphériques ? L'influence du cadre aux commandes de l'équipe se jouera donc sur deux niveaux : la règle et la relation.

Pour le premier niveau, la reproduction de l'ordre social par l'application de la règle, est reprise dans ses missions. L'autorité, qui lui a été confiée par l'institution, lui permet de contrôler et de réguler les comportements de ses subordonnés, afin que ces derniers répondent aux normes. Ainsi, des procédures correctionnelles, établies dans le règlement d'ordre intérieur, sont propres à chaque institution. Si un membre de l'équipe tient des propos discriminatoires ou offensants envers ses collègues, celui-ci peut être remis à l'ordre, par un avertissement oral et écrit une première fois, avant d'être renvoyé s'il récidivait.

En ce qui concerne le second niveau, la relation, elle est intimement liée au premier. En effet, le type de relation connaîtra des fluctuations en fonction des interventions du cadre, concernant le maintien de l'ordre. Précisons qu'une relation sympathique peut vite basculer vers une relation antipathique, entre le cadre et le subordonné qui tiendrait des propos discriminatoires, surtout après un avertissement oral et écrit.

Dans cette relation de domination-subordination, nous apprécions que le terme voisinage soit suffisamment évasif, pour donner au cadre la possibilité de régler son curseur de proximité : parfois

---

<sup>135</sup> <https://www.cnrtl.fr/etymologie/proximite>, page consultée le 15.05.2023.

il se rapprochera de l'équipe, parfois il se rapprochera de sa hiérarchie ou de ses pairs. A ce stade, reprendre l'analogie du conservateur du musée qui évolue au voisinage des œuvres, dont il prend soin, nous est agréable. Refermons la parenthèse et reprenons le fil de notre ligne hiérarchique.

Bien qu'empreint d'un esprit manichéen, confié en héritage et relayé dans l'éducation de l'*exemplum*, le cadre de santé garde une zone de liberté dans ses actions. Commençons par un rapprochement du cadre avec sa hiérarchie.

Actuellement, nous traversons, au niveau national, une période délicate, avec une pénurie chronique de personnel infirmier, pour laquelle les institutions n'ont pas encore trouvé de solutions permettant le retour à la stabilité. Les difficultés économiques, liées à la mise en place de projets d'envergure, tels que le modèle des hôpitaux magnétiques outre Atlantique ou encore le modèle français ARIQ<sup>136</sup>, obligent les institutions à mobiliser leurs ressources internes. C'est ainsi qu'elles cherchent à consulter les acteurs ayant une autorité hiérarchique, dont le cadre de proximité fait partie. En stratégie, le cadre ajustera ses moyens pour parvenir à ses fins, ce n'est pas Nicolas Machiavel qui nous contredira sur ce point. Ainsi, la stratégie donne le cap, représente l'état final à atteindre, la fin. C'est à partir de la stratégie, la définition du « pour quoi », que peut s'élaborer la tactique, les moyens à déployer, le comment arriver à la fin. Si la première se réfléchit en amont, sur une temporalité plus longue, en prenant une distance avec la situation actuelle, la seconde sert à gérer le quotidien sur le court terme, le présent et parfois l'urgence. Prenons l'exemple d'un subordonné qui dépose un arrêt maladie, la tactique sera de le faire remplacer les jours où il était prévu à l'horaire, et dans l'urgence, si le poste à remplacer est une série de nuits dès le soir même. En revanche, la stratégie consistera à analyser la fréquence de ses interruptions de travail, à mesurer le taux d'absentéisme dans l'unité de soins, à le comparer aux autres unités au sein de l'établissement, puis de consulter la gestion des ressources humaines et sa direction si nécessaire.

Cette vision qui passe de micro à méso, voire macrosociologique permettra de prendre de la distance avec le quotidien, afin d'envisager la création d'une politique de gestion de l'absentéisme, ou des adaptations si cette politique existe déjà.

Le curseur de proximité doit ici se rapprocher de la hiérarchie, dans le but de prendre de la distance avec l'affectif et de la hauteur sur les événements, et avoir une vision davantage rationnelle et élargie de la problématique rencontrée.

Poursuivons maintenant avec une proximité renforcée à l'égard de l'équipe. Face à une problématique, le cadre n'a pas toujours de vision de l'état recherché à partager avec son équipe. Il lui faut parfois agir vite afin de régler les crises du quotidien. Rappelons que la crise va dans un premier temps créer

---

<sup>136</sup> Nous vous invitons une nouvelle fois à consulter l'EI de Damien de Mullier, *Lutter contre la pénurie infirmière : un travail d'actualité face à la pandémie pour le cadre de santé*.

une menace et déstabiliser le système (*wei*). Dans un second temps, de la crise va naître une nouvelle compréhension des événements qui deviendra une réalité permanente, et de ce fait, l'opportunité d'amener son lot de changements, afin de retrouver un nouvel état d'équilibre (*ji*).

Lorsque l'environnement évolue rapidement, le cadre sera contraint de faire un ou plusieurs choix tactiques dans un temps limité. Si les propos et les comportements du cadre sont exemplaires, ressentis comme justes et cohérents par son auditoire, le cadre pourra ajouter du pouvoir d'influence à son autorité. Dans des périodes d'incertitude, le phénomène sera même renforcé par le mimétisme, les heuristiques simplificatrices, l'obligation diffuse de réciprocité et validé par la perception de justice sociale. Ici, la part d'actionnalisme semble plus accessible : la synergie de l'équipe, guidée par son cadre exemplaire, permet d'ouvrir la voie à la production autrement nommée l'innovation ou la créativité. Par ailleurs, dans certaines situations d'urgence anticipées, il est possible que le cadre soit en mesure d'apporter une vision de l'état final recherché, en accord avec sa hiérarchie. Cela ne garantira pourtant pas qu'il rencontrera moins de résistances dans la conduite des changements, mais il peut essayer.

Une fois de plus, nous revenons sur l'idée que le cadre de proximité est un intermédiaire avec un pied dans l'équipe, l'autre dans la hiérarchie. Existe-t-il un intérêt à ce que tous les membres de son équipe soient des répliques du chef ? L'homogénéité ne serait-elle pas contre-productive, fermant la voie à la diversité voire à la créativité ? Alors quel est son groupe de référence ? A qui s'identifie-t-il ? Avant cela, posons-nous la question de l'apprentissage, comment intègre-t-il sa fonction, c'est ce à quoi nous allons tenter de répondre dans les points suivants.

### 4.3 Un processus d'apprentissage

Une personne choisie par sa direction pour assumer la fonction est-elle, d'emblée, compétente pour le poste ? Une spécialisation « cadre de santé » est-elle obligatoire ?

Selon nos représentations sociales, certaines personnalités s'y prêteraient plus aisément, auraient cela « *dans le sang* », dès le plus jeune âge. A moins que ce ne serait une interprétation de la famille qui projette, dans les interactions sociales de leurs bambins, leur propre vision d'un ordre social ?

Lorsque nous sommes en passe de devenir propriétaire d'un animal pour la première fois, est-ce que consulter des magazines spécialisés ou regarder des tutoriels sur internet suffisent à acquérir les connaissances nécessaires ? Ce qui est sûr, c'est que nous avons besoin d'un apprentissage complémentaire, non acquis à la naissance, pour être plus adéquats dans ce nouveau rôle.

Être responsable d'un animal ou d'un être humain, nous fait évoluer socialement, franchir une marche car nous venons d'obtenir un pouvoir de domination. Tout un chacun peut-il devenir figure d'autorité ? Sommes-nous nés avec les capacités pour devenir une figure d'autorité ?

Pour aborder cette question, il est temps désormais de revenir sur le leadership.

Nous avons expliqué qu'au sein d'une communauté telle une famille, un chef, ou plusieurs personnes dans certains cas, peuvent assurer le leadership, ou la direction du groupe<sup>137</sup>. Dans le cas du patriarcat comme du matriarcat, la caractéristique dominante du pouvoir est la tradition.

Au sein d'une institution de soins de santé, les relations de pouvoir sont davantage formalisées.

En effet, les membres d'une équipe sont réunis par un contrat, celui-ci les soumet à une autorité qui détermine, en pyramide, des liens de subordination. De ce fait, un soignant est subordonné à son chef d'unité, lui-même soumis à son cadre intermédiaire, etc. L'institution de soins, que nous avons défini comme une bureaucratie professionnelle à tendance totalitaire, cherche à orienter l'action de ses acteurs, en limitant leurs libertés. De son côté, chaque acteur profite d'une contrainte, qui n'est pas totale, pour agir au mieux de ses intérêts. Qu'il s'agisse d'améliorer sa marge de liberté, d'augmenter ses gains ou de diminuer ses pertes, l'acteur saisira les opportunités qui s'offrent à lui, afin d'embellir son quotidien au travail. Tout acteur, dans sa zone de pouvoir circonscrite, quelque-soit sa position hiérarchique, élabore des stratégies qui lui permettent d'augmenter son influence sur les autres acteurs, et sur le système qui l'emploie. Ce potentiel d'action lui confère un certain pouvoir qui échappe à l'autorité. L'autorité ne formalise, en réalité, qu'une partie des relations de pouvoir, laissant à chacun la possibilité de devenir un leader, et au groupe de posséder son propre leadership, appelée aussi direction non officielle. Dans cet espace informel, des rôles sont attribués à chaque membre de

---

<sup>137</sup> Cf 1.1 *Communautés, sociétés, Etat.*

l'équipe et certaines relations de pouvoir échappent à l'institution, une bureaucratie qui recherche, en vain, le contrôle total des comportements individuels.

Une nouvelle interrogation s'ensuit : le cadre de proximité est-il suffisamment préparé à évoluer dans cette complexité, entre la structure formelle et informelle ?

Imprégné de l'*exemplum* depuis l'école, doté de son patrimoine de neurones miroirs, empli de connaissances de diverses unités d'enseignement compilées, plus ou moins assimilées, au long de la spécialisation « cadre de santé », s'il a décidé de la suivre, le cadre de proximité débutant est en quête de repères. A la recherche d'un groupe de référence, il ne sait pas encore régler le curseur de sa proximité : proche de l'équipe ou de sa hiérarchie ? Peu d'élus partagent sa position de marginal sécant. Il faut avouer que son équilibre est instable pour ses premiers pas. Non seulement il ne sait pas où prendre appui, mais, en plus, une paire de lunettes à vision macroscopique lui a été confiée, avec une notice dont il n'a pas encore saisi tout le jargon. Bon nombre de ses représentations sociales s'en retrouvent bousculées, les acquis cumulés, lors de sa socialisation primaire, sont remis en cause, voire peu à peu remplacés. Ainsi, le processus de socialisation secondaire se fait ressentir, un nouveau système normatif est à intégrer, accompagné de nombreuses pressions sociales exercées par ses supérieurs tout autant que ses subordonnés. L'ensemble de ces nouvelles conditions de travail éprouve sa motivation, le souvenir de l'époque où il était infirmier resurgit, et avec lui, son besoin de croissance ainsi que la liste des facteurs d'hygiène insatisfaits. Sa motivation émerge du tumulte de ses pensées et le remobilise, telle une étoile de berger. Heureusement, il peut aussi se référer à quelques pairs, analyser la manière dont ils exécutent leurs tâches et s'inspirer de leur exemplarité, afin de bénéficier d'un apprentissage vicariant qui « *résulte de l'observation d'un modèle, c'est-à-dire d'un congénère, exécutant le comportement à acquérir*<sup>138</sup> ». Cet apprentissage vicariant peut s'appuyer également sur les leaders du groupe, surtout quand le cadre de proximité ignore tout de la spécialité médicale de l'unité dont il vient de devenir responsable. Peu à peu, à son tour, le cadre, s'éloignant du statut de novice, accompagnera de nouveaux collaborateurs dans l'équipe, et, à chaque nouvel arrivant, son lot de changements dans la dynamique de groupe, en interne, et dans la dynamique du groupe avec l'extérieur qui évolueront.

Ce récit est tiré de notre vécu personnel, mis en lumière par quelques points abordés dans le déroulement des chapitres, afin d'illustrer nos propos. Nous savons que chacun d'entre nous est doté de qualités différentes et que le rythme d'acquisition des connaissances d'abord, puis des compétences ensuite, varie de manière individuelle. Néanmoins, lorsque nous entrons en fonction, nous passons d'un groupe majoritaire à un groupe minoritaire, comment mener nos missions ?

---

<sup>138</sup> <https://www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition> page consultée le 15.05.2023.

#### 4.4 L'exemplarité du cadre de proximité, une compétence stratégique.

Dans un champ d'action délimité, l'acteur cherchera à gagner davantage de liberté en augmentant son pouvoir. Entre les espaces de contrôle du pouvoir d'une structure formelle que l'institution tente d'organiser, vit le leadership, avec sa logique interdépendante des interactions humaines. Dans cet espace informel, se distribuent des rôles qui échappent à l'autorité. Entre ces deux mondes, évolue le cadre de proximité, acteur du système lui aussi, qui cherchera à ajouter du pouvoir à son autorité prescrite. Si, comme nous l'avons démontré, l'exemplarité est une compétence, et si le cadre de proximité est motivé, il pourra la développer au fil du temps. Cela réclame, cependant, une certaine maîtrise. En effet, comme pour toute stratégie, l'exemplarité doit être réfléchie.

Puisqu'une unité de soins est aussi une entreprise, qu'elle se mobilise autour d'une tâche commune, la production de services, nous avons décidé de créer notre propre stratégie d'encadrement de proximité par l'exemplarité. Nous avons pris la liberté de nous inspirer de multiples modèles stratégiques d'entreprises de secteurs différents du nôtre<sup>139</sup>, et d'une méthode d'amélioration de la qualité OPDCA<sup>140</sup>, héritière de la méthode PDCA, appelée plus communément roue de Deming<sup>141</sup>. A chaque étape, nous pouvons y intégrer plusieurs outils de résolution de problème, ainsi que des outils d'animation de réunion. Cette stratégie ne repose sur aucune étude en particulier, mais trouve quelques fondements dans le plan de notre épreuve intégrée et dans le cours de *psychosociologie appliquée aux relations de travail*, présenté par Mr Vantomme<sup>142</sup>. Notre stratégie vise à agir sur la structure informelle de l'institution de soins, en cherchant à ajouter du pouvoir d'influence à notre autorité prescrite. Elle s'appuie donc exclusivement sur notre développement et nos conclusions, elle est donc totalement artisanale, d'où le titre du chapitre. Nous proposons une chronologie mais certains éléments pourraient changer de position selon la contingence.

Retrouvons, sans plus tarder, une présentation graphique de notre stratégie d'encadrement de proximité par l'exemplarité à la page suivante.

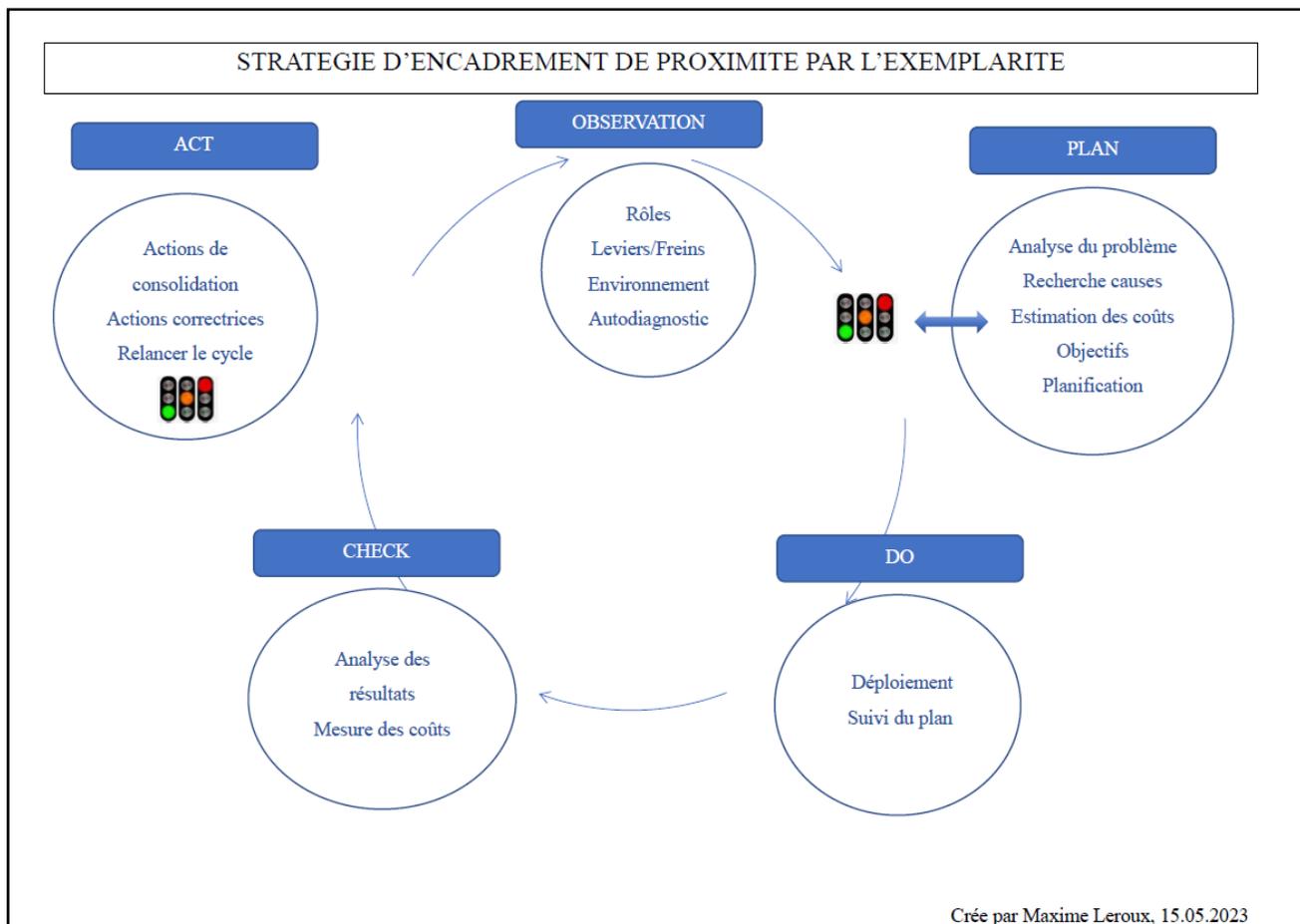
---

<sup>139</sup><https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/elaboration-strategie>,  
<https://www.leblogdudirigeant.com/elaborer-sa-strategie/>, pour les principales pages consultées le 15.05.2023.

<sup>140</sup> <https://foresightguide.com/shewhart-and-deming/>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>141</sup> <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/roue-deming-pdca>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>142</sup> <http://www.lereservoir.eu/COURSPV%20CADRES.html>, page consultée le 15.05.2023.



Pour commencer, l'observation attentive est prééminente à toute démarche scientifique, elle procure un certain degré d'objectivité. Nous l'estimons donc à propos dans notre démarche stratégique. Bien que provisoire et dynamique au sein du groupe, l'identification des rôles permettra d'anticiper les routines défensives, tout comme les acteurs du changement potentiels. Un sociogramme de Moreno couplé à une classification des rôles selon Belbin<sup>143</sup>, par exemple, laissent envisager un début de démarche intéressant. Une observation des facteurs d'hygiène servira à considérer les sources possibles d'insatisfaction. Une observation des facteurs moteurs en jeu, sera, elle aussi, utile pour identifier les potentiels leviers motivationnels à activer dans l'équipe. Cette étude des besoins permettra d'apporter les éléments complémentaires à l'observation de l'environnement, puisque le tout est en interaction continue. Un autodiagnostic sera essentiel pour poursuivre la démarche. Ensuite, l'analyse de la problématique rencontrée et de ses causes racines feront partie de la seconde étape, la plus conséquente. Un outil de résolution de problème comme la méthode des cinq pourquoi, permettra de mettre en évidence plusieurs causes. N'oublions pas qu'il s'agit d'ajouter du pouvoir à l'autorité, c'est pourquoi une estimation du rapport bénéfice-risque de la démarche donnera une indication sur notre intérêt personnel à entamer le processus, ou au contraire, à y renoncer. Pour cette raison, nous avons positionné un feu vert-orange-rouge juste à côté de cette estimation sur le schéma.

<sup>143</sup> Cf 2.2 Les rôles et/ou le site : <https://asana.com/fr/resources/team-roles/>, page consultée le 15.05.2023.

Nous aurions pu choisir l'outil FARE : « faisable, acceptable, rentable et efficace », mais il nous paraissait moins explicite visuellement. Toujours dans cette seconde étape, le ou les objectifs principaux pourront être posés. Une série d'objectifs secondaires est conseillée afin de mesurer l'efficacité des tactiques établies sur l'ensemble du plan.

L'élaboration d'un plan d'action, ciblé sur le ou les comportements à exemplifier, en fonction des objectifs principaux ou secondaires, tentera de préserver le cadre de proximité des complications liées à un état d'hypervigilance continu peu souhaitable.

Enfin, avant de passer à l'action, la planification donnera la temporalité, le *timing*, la répartition dans le temps des comportements à exemplifier.

La troisième étape consistera au déploiement du plan, des tactiques à mettre en œuvre selon le plan.

Une quatrième étape permettra de mesurer l'efficacité des actions menées et d'en mesurer le coût.

Ce contrôle servira à alimenter notre réflexion pour la cinquième et dernière étape qui se résumera à analyser ce qui fonctionne pour les consolider ou à relever ce qui pourrait être amélioré et à ajuster les actions en fonction, avant de relancer un nouveau cycle en réenvisageant certaines étapes autrement. Un nouveau feu de signalisation se retrouve donc dans cette étape.

Nous relevons que cette stratégie s'apparente à un cycle d'apprentissage continu. En effet, ce processus s'améliore en fonction des expériences, afin d'entretenir l'exemplarité comme une compétence du cadre. Nous sommes, certainement, au cœur d'une éducation pratique, acquise à partir de nos observations et de nos expériences, décrite comme l'éducation des choses selon Rousseau.

Afin d'illustrer nos propos, reprenons l'exemple du cadre de proximité souhaitant que tous les membres de l'équipe soient ponctuels, pour démarrer les programmes opératoires à l'heure prévue.

Il commence, en observant son environnement, et relève d'emblée qu'un facteur d'hygiène est insatisfait : la pointeuse est au rez-de-chaussée, le distributeur à vêtement se situe à cent mètres et le vestiaire, rattaché au bloc opératoire, se trouve au second étage. Cela a déjà été transmis au cadre précédent mais, depuis plus de dix ans, aucun changement architectural n'a été entrepris.

En observant l'équipe, le cadre constate un déséquilibre entre les trois types de rôles : une majorité est orientée relation, puis vient la catégorie action avant celle orientée réflexion. Quant aux chirurgiens, certains râlent, d'autres ne se préoccupent pas d'arriver avec dix minutes de retard, ce qui aggrave le problème. En mesurant les retards, il observe que plus de la moitié de l'effectif arrive avec, au minimum, une minute de retard au vestiaire, ce chiffre descend à un tiers, au niveau de la pointeuse. Par ailleurs, le cadre reconnaît lui-même, en réalisant l'autodiagnostic, qu'il n'arrive pas à l'heure dans l'unité, il lui est donc difficile de faire respecter la règle.

Après avoir recherché les causes, le cadre émet une première hypothèse : le temps entre la pointeuse et l'entrée dans le vestiaire pourrait s'allonger parce qu'une majorité de personnel est orientée

relation, que la figure d'autorité a un comportement déviant dans une architecture créant une source d'insatisfaction. Pour qu'il puisse arriver dans les temps et adopter un comportement exemplaire, le cadre de proximité estime devoir partir de chez lui cinq minutes plus tôt. Arriver à l'heure sera son premier objectif. Après avoir lu notre épreuve intégrée, le feu est vert : il admet que les bénéfices de son exemplarité à venir seront plus importants que le fait de s'astreindre à venir cinq minutes plus tôt. Gagner en légitimité lui permettra de mieux faire accepter la norme en vigueur, gagner en crédibilité et représentera un bénéfice secondaire non négligeable, pour faciliter l'adhésion du groupe. De plus, il ne court aucun risque, que du contraire ! Les objectifs secondaires viseront à ce que l'ensemble de ses subordonnés suivent le pas, et ; ainsi, que l'influence sociale du groupe soit suffisamment forte pour que les chirurgiens retardataires, bien qu'ils ne soient pas placés sous l'autorité du cadre, se conforment à leur tour à la norme.

Le plan débute le lendemain, notre cadre est à l'heure, il peut profiter de l'effet d'audience. Le premier jour donne peu de résultats probants, mais qu'importe, après avoir ajouté une pression de soumission à l'autorité par mail sur l'ensemble du groupe, un nouveau cycle sera relancé dès le jour suivant.

Le jour d'après, tout en maintenant un comportement exemplaire en restant ponctuel, il pourrait lancer des concours pour les trois premiers arrivés au sein du groupe ou une négociation avec sa hiérarchie afin d'obtenir une pointeuse à proximité des vestiaires, etc...

Nous n'irons pas plus loin dans notre développement car nous n'avons aucune étude scientifique à proposer, cette contextualisation ne revêt aucun caractère prédictif ni ésotérique. Néanmoins, nous pouvons appuyer notre réflexion, devenue prévision, sur un effet cumulatif des pressions sociales, avec l'obligation de réciprocité, évoquée dans la théorie des échanges sociaux.

Avant de conclure, nous avons le sentiment qu'il nous faut démystifier, encore un peu plus, l'exemplarité. Prenons donc le temps de la faire décanter et de la passer au tamis d'une dernière question : l'exemplarité du cadre de proximité, potion ou poison ?

## 4.5 Potion ou poison ?

Après avoir mesuré le pouvoir d'influence de l'exemplarité, essayons d'approcher l'origine de l'engouement de multiples courants managériaux, qui prônent l'exemplarité comme une panacée, un remède qui guérit tous les maux.

Pour cela, tentons de mesurer la valeur symbolique que représente Panacée. Dans la mythologie grecque, Panacée est la fille d'Esculape, dieu de la médecine, personnification d'une plante imaginaire servant de remède universel. Il nous paraît intéressant de relever que nous retrouvons encore de nos jours la trace de l'attribut principal avec lequel est représenté Esculape, père de Panacée, depuis l'Antiquité. En effet, le bâton d'Esculape, autour duquel s'enroule une couleuvre, a traversé le temps pour arriver jusqu'à nous. Reprenant ce langage symbolique, traduisant un pouvoir de guérison, l'institution médicale, en Europe, s'est approprié cet attribut pour se représenter. Par extension, notre profession infirmière en Belgique<sup>144</sup> a repris elle aussi ce code, peut-être par mimétisme ? Nous retrouvons en effet ce bâton sur le pare-brise de professionnels libéraux. Mais revenons-en à la panacée. A notre époque, il s'agirait d'une substance à ingérer, un médicament dont les propriétés curatives garantiraient à coup sûr, la guérison, la délivrance d'un mal physique ou psychologique, ou encore un retour à un état de santé antérieur à l'apparition de la maladie.

Quoiqu'il en soit, si les problèmes institutionnels étaient des maladies, des dysfonctionnements à éliminer coûte que coûte, ne serions-nous pas tentés d'utiliser une potion aux pouvoirs magiques ? Cette potion serait-elle l'exemplarité ?

Avant tout, une potion est initialement un remède, sous la forme d'un breuvage, préparé et vendu par un apothicaire, de la corporation des épiciers. Avant de devenir pharmacien, les maîtres apothicaires transmettaient leur savoir sur la pharmacopée traditionnelle à leurs apprentis, grâce à une formation principalement pratique. Cette formation pratique, concernant les vertus thérapeutiques des plantes et des minéraux, consistait « *en l'apprentissage des préparations de remèdes*<sup>145</sup> ».

Dans la perspective de savoir lire une prescription médicale, pour prétendre devenir apprenti, des notions de latin étaient exigées.

L'exemplarité est-elle une potion au sens propre ? Non. Néanmoins, nous l'avons défini comme une *competentia*, un juste rapport, une proportion. Cela sous-entend la notion de dosage, d'équilibre, afin de ne pas devenir un poison, une substance, « *ce qui corrompt le cœur ou l'esprit, ce qui trouble la raison*<sup>146</sup> » de l'acteur ou la structure qui la convoite.

---

<sup>144</sup> Le bâton d'Esculape est appelé par erreur caducée, représenté par deux serpents qui se font face, enroulés autour d'un bâton ailé, attribut d'Hermès, dieu grec des commerçants, des voyageurs, des voleurs et des orateurs dans l'Antiquité.

<sup>145</sup> <https://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/histoire-decouvrez-histoire-apothicaires-12758/>, page consultée le 15.05.2023.

<sup>146</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/poison>, page consultée le 15.05.2023.

En d'autres termes, oui, l'exemplarité a la capacité d'augmenter le pouvoir à son utilisateur ; non, elle n'a rien à voir avec la magie. En effet, loin d'être inexplicables, les phénomènes d'influence sociale de l'exemplarité ont été démontrés. En revanche, son action peut devenir occulte et toxique si l'utilisateur nourrit des intentions obscures : une personnalité perverse ou un Führer peuvent se cacher sous l'étendard de l'exemplarité.

Malgré tout, des comportements plus déviants restent encore des modèles susceptibles d'être copiés, par mimétisme d'une part, et à cause du biais de négativité d'autre part. Relevé par Charles Darwin, paléontologue et naturaliste britannique à l'origine de la théorie de l'évolution, ce biais à l'interprétation et au jugement vient du fait que les faits positifs sont moins utiles pour l'espèce car notre cerveau est programmé pour la survie, en détectant le danger, via les émotions négatives, aux dépens d'émotions positives. Cela signifie que l'attention vers les faits négatifs, générant un stress chez l'individu, sera plus importante que vers les faits positifs. Même si notre journée de travail a été satisfaisante, il nous suffira d'une remarque blessante pour altérer la perception de la satisfaction.

Une personne obséquieuse, marquant un excès de politesse ou de flatterie, peut également se montrer suspecte, surtout si elle critique ouvertement des personnes non présentes. Entre deux compliments, elle dissémine discrètement du poison émotionnel qui vient nourrir le biais de négativité, car notre esprit fixe, avant tout, les événements négatifs, qu'ils soient réels ou fictifs.

Un autre biais lié au raisonnement est la dissonance cognitive<sup>147</sup>, théorisée par le psychosociologue Léon Festinger en 1957. Face à des éléments incompatibles qui génèrent des tensions internes, l'être humain cherche à faire concorder ses croyances avec les faits, quitte à mettre en doute les faits, afin de rester en cohérence avec ses croyances. C'est le cas lorsque nous apprenons qu'un subordonné, en qui nous avons confiance, a fait preuve de violence envers un patient ou l'un de ses collègues. Nous allons d'abord remettre en cause les propos de notre interlocuteur, pour les minimiser par la suite.

Ce biais nous offre à voir ce qui vient confirmer notre vision du monde, afin de ne pas générer chez nous ni la peur de l'inconnu ni l'instabilité. En quelque sorte, nous cherchons toujours à confirmer les informations qui correspondent à notre système de croyances. Puisque la pensée a un pouvoir créateur, si nous créons de la peur, nous verrons de la peur. Une longue liste d'autres filtres mentaux nous entretient dans une certaine « *cohérence mentale*<sup>148</sup> » afin de ne pas bousculer nos certitudes parfois « *ignorantes* » pour accéder à des incertitudes « *réfléchies*<sup>149</sup> ».

Malheureusement peu considérées par les méthodes pédagogiques, si nous ne tenons pas compte de la complexité d'une situation ainsi que de ces biais, nos prises de décision seront fortement altérées « *en conduisant à des erreurs d'analyse et de jugement* »<sup>150</sup>.

---

<sup>147</sup> [https://www.toupie.org/Biais/Dissonance\\_cognitive.htm#](https://www.toupie.org/Biais/Dissonance_cognitive.htm#), page consultée le 15.05.2023.

<sup>148</sup> Sautivet L., *Le Neuromanager, managez et décidez avec les neurosciences*, Paris, 2020, Editions Vuibert, 238p.

<sup>149</sup> Ibid 9.

<sup>150</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01907562/document>, page consultée le 15.05.2023.

A ce stade, il nous semble important d'ajouter que l'exercice du pouvoir représente, en lui-même, un biais à l'application de l'exemplarité. Ainsi, nous estimons qu'entretenir la compétence d'exemplarité sera d'autant plus délicat que la durée de l'exercice du pouvoir est longue.

En effet, comment garder le contrôle sur le curseur, entre distance et proximité avec l'équipe, comment prendre les décisions les plus adéquates aux besoins du terrain, ne pas s'isoler, rester dans l'écoute, le respect, tout en restant fidèle à ses valeurs, sur le long terme ?

Le syndrome d'hubris<sup>151</sup>, appelée maladie du pouvoir, est décrit par David Owen, médecin et lui-même homme politique anglais. Défini comme un trouble de la personnalité, déclenché par l'exercice du pouvoir, il perturberait la capacité à prendre des décisions rationnelles.

Ayant quelques caractéristiques communes avec le trouble de la personnalité narcissique, le syndrome d'hubris serait caractérisé par un ensemble d'attitudes telles qu'une surestimation de ses compétences, un sentiment d'invulnérabilité ou d'avoir l'exclusivité d'une pensée unique qui rejette toute contradiction possible. Le tout est porté par une vision manichéenne exacerbée, c'est-à-dire une simplification extrême des événements en une opposition entre le bien contre le mal entre autres.

Si tel un poison, peu à peu, le pouvoir révèle des effets néfastes, mettant en péril les relations au travail, qu'en est-il en l'absence d'exemplarité ?

Nous citerons, pour cela, les comportements de deux hauts fonctionnaires français, jugés déviants, dans l'exercice du pouvoir. Tout d'abord, en 2012, Jérôme Cahuzac, alors ministre délégué au Budget prônant la fermeté budgétaire, est accusé de fraude fiscale par le journalisme d'investigation<sup>152</sup>. Dans un premier temps, le ministre niait les accusations, ne voulait pas démissionner et remettait en cause les méthodes employées pour obtenir l'information. Il finit par reconnaître les faits un an plus tard et à la suite fortes pressions sociales, il quitte le pouvoir.

Quant à Agnès Saal, lorsqu'elle est présidente de l'Institut National de l'Audiovisuel, elle prône la rigueur budgétaire mais plaide coupable pour détournement de fonds publics en 2015. Bien que condamnée pour ses frais de taxi excessifs, l'enquête a révélé que son prédécesseur Matthieu Gallet faisait des dépenses bien plus « *généreuses*<sup>153</sup> ». Cette donnée est non négligeable car elle ajoute un élément de contexte, où d'autres hauts fonctionnaires, constituant un groupe de référence déjà en place, montraient des comportements non-exemplaires, à des individus arrivés plus récemment dans la fonction ? Le mimétisme ou le phénomène de comparaison sociale pourraient-ils expliquer en partie cette déviance ? Le comportement non-exemplaire serait-il devenu le modèle à suivre ?

---

<sup>151</sup> [https://www.researchgate.net/publication/277712081\\_Le\\_syndrome\\_d'hubris\\_la\\_maladie\\_du\\_pouvoir](https://www.researchgate.net/publication/277712081_Le_syndrome_d'hubris_la_maladie_du_pouvoir), page consultée le 15.05.2023.

<sup>152</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Affaire\\_Cahuzac](https://fr.wikipedia.org/wiki/Affaire_Cahuzac), page consultée le 15.05.2023.

<sup>153</sup> [https://www.francetvinfo.fr/faits-divers/affaire/agnes-saal/agnes-saal-moins-depensiere-a-l-ina-quesonpredecesseur-mathieu-gallet\\_1400887.html](https://www.francetvinfo.fr/faits-divers/affaire/agnes-saal/agnes-saal-moins-depensiere-a-l-ina-quesonpredecesseur-mathieu-gallet_1400887.html), page consultée le 15.05.2023.

Lorsque l'intérêt individuel de personnes à la tête d'institutions prend le dessus sur l'intérêt général, les règles s'effacent et laissent place à une réaction en chaîne où l'individualisme prime sur le collectif, déconstruisant brique par brique, la vie ensemble, que la société aura tenté de préserver. Sans pouvoir affirmer que l'exemplarité soit la panacée, un remède, son absence peut amplifier les dérives du pouvoir.

## 4.6 Conclusion

L'encadrement de proximité est une fonction qui requiert un apprentissage et certaines compétences qui se développent au cours de l'expérience.

Les missions seraient-elles des chimères ? L'Arrêté Royal a-t-il fait l'objet d'une étude de faisabilité récente ? En attendant, le cadre de proximité a besoin de faire des choix stratégiques, en priorisant. Il doit éviter d'être sur tous les fronts en même temps au risque de s'exposer à une hypervigilance, voire à des risques psychosociaux graves. En dégradant ses relations de travail par son irritabilité, le cadre de proximité pourrait obtenir l'inverse de ce qu'il souhaiterait pour son équipe.

La prudence permet d'éviter des dérives du pouvoir, mais à trop vouloir être un modèle, le risque est de perdre de vue sa rationalité et son humanité. Accepter ses erreurs, accepter de se tromper et le reconnaître, permettront de rester connecté à la réalité du terrain.

Réglant les curseurs de sa proximité et de son exemplarité, le cadre doit sans cesse se situer afin de mieux se positionner. L'exemplarité n'est pas être loin des autres, en se positionnant au-dessus, elle permet d'accompagner et de montrer le chemin en partageant les difficultés.

A ce dernier d'identifier les valeurs qui l'animent et de les incarner, en harmonisant ses paroles et ses actes, il créera sa propre exemplarité.

## 5 Conclusion générale et perspectives

Devons-nous être l'exemplaire, la copie d'un modèle imposé, une reproduction qui ne remet pas en question ni l'ordre en place ni ses propres actions ? Ou voulons-nous être exemplaire, en capacité de varier, entre un penchant qui peut inspirer l'effroi et un penchant qui peut inspirer l'imitation, tantôt par l'application inflexible, sévère et rigoureuse de règles, tantôt en faisant preuve de créativité ?

L'institution qui engage, choisit et confie de l'autorité aux cadres de proximité, a des attentes en retour dont surtout : maintenir l'ordre. La reproduction de l'ordre social et la socialisation font partie des enjeux de l'Etat qui cherche à travers ses institutions à se fixer solidement. La régulation du marché de la santé est un exercice d'équilibriste difficile pour ces structures rigides, avec une bureaucratie donnant une impression d'inertie. Seuls les acteurs semblent en mesure d'apporter de la souplesse face aux crises et permettre à l'institution de rester en bonne santé, en retrouvant l'équilibre. Néanmoins, sachant que la rationalité du cadre et de l'institution sont interdépendantes, nous pourrions répondre que l'une a besoin de cette part de créativité pour s'adapter et continuer à vivre, et que l'autre a besoin de la structure pour combler ses besoins.

Sur fond de marché instable, les pressions sociales à l'intérieur de l'institution, et les crises à l'extérieur, se répercutent d'un niveau macro à un niveau microsociologique et inversement, créant au passage des vagues de tensions qui parfois limitent les libertés individuelles ou parfois les élargissent. Des espaces d'influence naissent des zones d'incertitude, dans un système informel, au nez et à la barbe d'une bureaucratie qui n'arrive pas à mettre une contrainte totale sur les acteurs. Bien qu'armé d'autorité confiée, le cadre de proximité doit apprendre à se positionner et à mobiliser adéquatement des ressources différentes, afin de se maintenir au pouvoir, tout en fortifiant ses défenses. Il a des missions bien définies, une hiérarchie à respecter, des objectifs à remplir mais il entrevoit, peu à peu, des missions cachées, issues des attentes de ses subordonnés.

Pour démarrer dans de bonnes conditions, la connaissance de soi, de ses influences, de sa culture, de ses valeurs et de ses filtres d'interprétation des événements sera une première étape, dans le processus d'intégration de sa fonction. Cet apprentissage prend du temps et de l'énergie, mais il sera un tremplin essentiel pour développer sa zone de compétences, c'est-à-dire, ce qu'il connaît et ce qu'il sait faire. S'en suivra l'exploration de sa zone d'influence et d'un outil stratégique : l'exemplarité. Une des règles à son utilisation est : ce que je demande, je l'applique à moi-même. La caractéristique première de l'exemplarité est d'être un comportement, un ensemble de réactions dans des circonstances précises. Elle représente également la congruence entre les paroles et les actes de celui qui l'emploie pour celui qui l'observe. Cette congruence apportera de la cohérence dans le message et agira comme un catalyseur de confiance.

Outil d'influence donc de pouvoir, son usage nécessite une méthode.

Nous vous en avons proposé une, plutôt artisanale, se présentant comme un cycle d'apprentissage. Entre apprendre et enseigner, produire et reproduire, il nous semble que l'acquisition finale des connaissances ne dépende pas uniquement de la méthode et de l'outil mais bien de l'artisan.

Il en va de même pour le pinceau, outil du peintre, même si celui-ci est de grande qualité, le résultat sera différent en fonction de la personne qui l'emploie. Autrement dit, prolongement de la main de l'Homme, l'outil seul ne suffit pas, c'est la manière dont son utilisateur va l'employer qui fera que deux toiles se ressemblent ou soient totalement différentes.

Que peindre sur le tableau ? Connaître la fin pour ajuster les moyens, précisons que l'exemplarité n'est pas une fin en soi, mais un outil, et à double tranchant.

Décrit comme le labrys, l'exemplarité peut provoquer l'émulation ou la punition. Mal utilisée, elle peut générer des inattendus.

En effet, elle sera plus efficace si elle reste proximale, abordable, réaliste pour les subordonnés.

Si le cadre adopte une position trop éloignée ou supérieure, telle qu'une exemplarité par correspondance ou celle créée du piédestal, il pourrait récolter de la colère et du rejet. Si le cadre souhaite conserver un lien de proximité avec le groupe dont il a la responsabilité, il sera nécessaire qu'il conserve des signes d'appartenance interne avec ce groupe. L'excès de confiance en ses capacités, la mise en place d'objectifs trop exigeants au regard des ressources du groupe qu'il anime, créerait un décalage et, peu à peu, un fossé d'incompréhension qui risquerait de l'isoler, ce qui n'est pas recommandé.

L'*exemplum*, le mimétisme, l'éthologie, l'obligation de réciprocité, la soumission à l'autorité, le conformisme, l'heuristique de jugement sont autant de phénomènes qui peuvent accentuer l'influence d'une exemplarité située et situationnelle. Après avoir recensé quelques biais et quelques écueils, nous rappelons que la prudence sera la meilleure conseillère pour toute personne ayant recours à l'exemplarité qui souhaite rester en fonction sur le long terme.

Pour tenir sur la durée, il nous semble, qu'en aucun cas, le cadre de proximité ne devra chercher à être exemplaire dans tous les domaines demandés. En effet, pour durer, le cadre a besoin d'être attentif à ses propres risques d'exposition aux risques psychosociaux qu'il s'impose et qu'il impose à ses subordonnés. Un état continu d'hypervigilance ou de contrôle renforcé sur ses comportements génèrera du stress et une dégradation de ses relations de travail.

L'exemplarité sera avant tout un choix malgré la pression sociale de conformisme.

A ce propos, l'exemplarité peut être innovante en répondant de manière adéquate et dynamique à la contingence. Oser s'opposer à la majorité pour un cadre face à un groupe majoritaire en nombre n'est pas rare, cette opposition peut d'ailleurs apporter le salut et faire sortir de l'impasse, lorsque toutes les solutions traditionnelles ont été épuisées.

Ajoutons que l'exemplarité est très dépendante de l'interprétation de celui qui l'observe et qu'il ne manquera pas de passer l'ensemble des réactions au filtre de sa perception de justice sociale, avec le risque de prendre l'option de tout rejeter pour conserver sa cohérence cognitive.

Essayons désormais de répondre à la question : l'exemplarité serait-elle une mission cachée du cadre de proximité ? En nous basons sur l'étymologie *missio* signifiant « *action d'envoyer* » et « *mandat donné à quelqu'un pour accomplir une tâche déterminée*<sup>154</sup> », cette définition dénote un caractère officiel ou un acte officialisé. L'exemplarité n'est pas reprise textuellement dans l'Arrêté Royal du treize juillet 2006. Nous pensons qu'elle n'y aurait pas sa place car elle est trop insaisissable pour être normée. Davantage outil que mission, l'exemplarité est stratégique, agira en fonction des objectifs de l'acteur et sera empreinte de son système normatif, d'où la multitude de combinaisons possibles.

Rappelons-nous aussi qu'elle peut transformer son utilisateur à l'usage, d'une personne en possession de pouvoir, sur le long terme ou servir des fins funestes comme celles des nazis. Il est fort possible que si l'expérience de Milgram était reconduite, les résultats seraient similaires. Une autre question sera : y-a-t-il un tyran en chacun de nous ?

Cependant, hors de question de vous quitter avec ce sentiment de peur qui pourrait activer votre biais de négativité et vous faire oublier tous les éléments positifs que vous y aurez relevé.

Nous avons une croyance, issue de notre socialisation primaire, qui voulait que nous soyons un modèle en toutes circonstances. Enfermés dans ce statut, nous étions continuellement dans le contrôle de nos comportements, trop concentrés à ressembler à un idéal, nous négligions qui nous étions.

Heureusement, grâce à nos expériences, à nos rencontres et à l'andragogie, la socialisation secondaire qui œuvre encore à l'heure actuelle et pour le reste de notre vie, nous a permis de remplacer cette croyance par d'autres que nous voudrions vous partager.

La première est une citation de Walt Disney, individu issu d'un milieu pauvre, maltraité dans son enfance mais qui a su donner vie à ses projets : « *si tu peux le rêver, tu peux le faire* ».

Nous retrouvons ici toute la force de la pensée créatrice que nous sous estimons encore.

La seconde nouvelle croyance est issue de l'histoire de Nelson Mandela, combattant de la liberté contre les inégalités en Afrique du Sud, qui malgré vingt sept ans de prison et les pressions sociétales considérables, a suivi ses convictions. « *Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends* » est notre citation préférée qui permet de regarder le soleil, jamais très loin, même s'il se cache derrière les nuages.

Nous vous invitons à réfléchir, de votre côté, à quel modèle vous voulez ressembler. Prudence toutefois, être exemplaire ne signifie pas se figer avec le temps, il s'agira de développer en vous, une

---

<sup>154</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/mission>, page consultée le 15.05.2023.

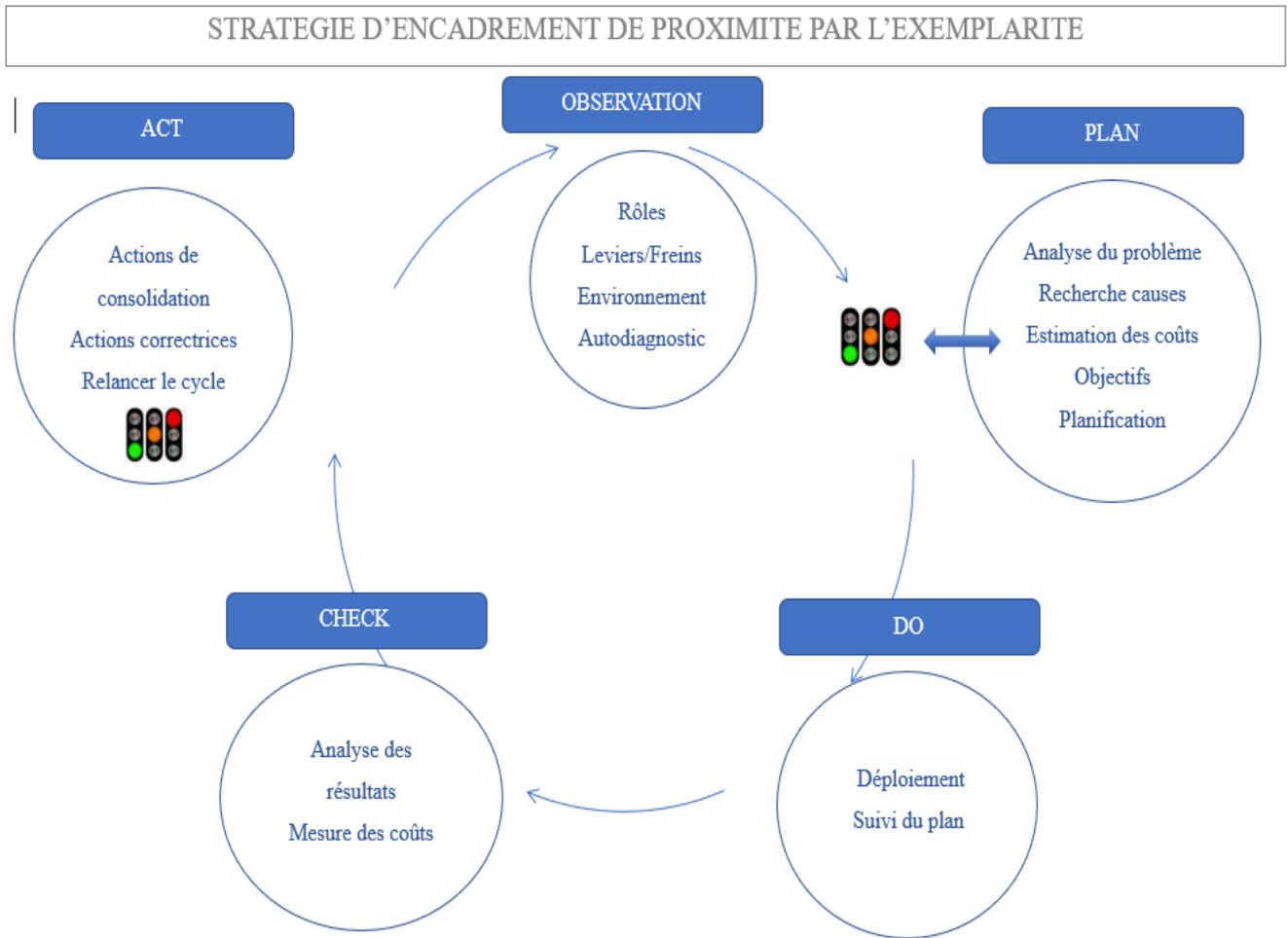
compétence capable de moduler un comportement de manière stratégique et réfléchie, en fonction du milieu et de la situation que vous rencontrerez.

## 6 Annexes

### Annexe 1 : Mots clefs

- Apprentissage
- Biais
- Compétence
- Comportement
- Conformisme
- Créativité
- Emulation
- Encadrement
- Equipe
- Exemplarité
- Expérience
- Influences
- Institution
- Motivation
- Pouvoir
- Production
- Proximité
- Puniton
- Reproduction
- Socialisation
- Stratégie

Annexe 2 : stratégie d'encadrement de proximité par l'exemplarité par Maxime Leroux.



Crée par Maxime Leroux, 15.05.2023

## 7 Bibliographie

### ➤ Cours :

Jean-François Lallemand, *dynamique de groupe*, cours destiné aux éducateurs.

Myriam Loridon, cours de *méthodologie de formation pour adultes*, Ue 2.

Patrick Vantomme, cours d'*économie et politique du système de santé*, Ue 4.

Patrick Vantomme, cours de *psychosociologie appliquée aux relations de travail*, Ue 2.

Patrick Vantomme, cours de *sociologie de la santé*, Ue 1.

Cours téléchargeables sur le site :

<http://www.lereservoir.eu/COURSPV%20CADRES.html>

<http://www.lereservoir.eu/PDF/JFL/Dynamique.pdf>

### ➤ Epreuves Intégrées :

Céline Vergotte, *Œil de lynx*, année 2016-2017.

Damien de Mullier, *Lutter contre la pénurie infirmière : un travail d'actualité face à la pandémie pour le cadre de santé*, année 2021-2022.

Loredanna La Mazza, *Quels sont les rôles du cadre de proximité dans le développement cognitif de l'équipe dont il est responsable ?* année 2022-2023.

### ➤ Livres :

Alex Mucchieli, *Passez au nudg management*, Paris, Editions Eyrolles, 2019, 218p.

Christophe André et Muzo, *Je résiste aux personnalités toxiques*, Ed. Seuil, septembre 2007, 22p.

Nassim EL Kabli, *Soi-même par un autre*, Ed. Nimesis Philosophie, juin 2021, 208p.

Nicolas Machiavel, *Le Prince*, réédition Amazon, Pologne, 110p.

Pierre de Villiers, *Qu'est-ce qu'un chef ?* Ed. Pluriel, 267p, octobre 2019.

Robert Mucchielli, *Le travail en équipe*, ESF Editions, Paris, 1996, 208p.

Sautivet L., *Le Neuromanageur, managez et décidez avec les neurosciences*, Paris, 2020, Editions Vuibert, 238p.

Tessa Melkonian, *Pourquoi un leader doit être exemplaire ?* Ed UGA, 93p, 2019.

### ➤ Législation :

Arrêté Royal du 13.07.2006, portant sur la fonction d'infirmier en chef en Belgique

➤ **Sites internet :**

[http://agora.qc.ca/Dossiers/Emile\\_Durkheim](http://agora.qc.ca/Dossiers/Emile_Durkheim)

[http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow\\_Herzberg.pdf](http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow_Herzberg.pdf)

<http://encyclopedie.fabriquesdesociologie.net/institutions-totalitaires-dapres-erving-goffman/>

[\[blog.com/pages/LE\\\_CLIENT\\\_A\\\_BESOIN\\\_DE\\\_RECONNAISSANCE-647165.html\]\(http://blog.com/pages/LE\_CLIENT\_A\_BESOIN\_DE\_RECONNAISSANCE-647165.html\)](http://organisation-client.over-</a></p></div><div data-bbox=)

<http://www.dicolatin.com/FR/LAK/0/CRISE/index.htm>

<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2022/10/03/2022206360/justel>

<http://www.lereservoir.eu/COURSPV%20CADRES.html>

<http://www.pinyin.info/chinese/crisis.html>

[http://www.theatre-classique.fr/pages/pdf/ARISTOTE\\_POETIQUE.pdf](http://www.theatre-classique.fr/pages/pdf/ARISTOTE_POETIQUE.pdf)

<https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/FR/constitution-fr.pdf>

<https://asana.com/fr/resources/team-roles/>

<https://books.openedition.org/pur/61577?lang=fr>

<https://cnrtl.fr/definition/academie9/instituer>

[https://covid-19.sciensano.be/sites/default/files/Covid19/COVID-19\\_procedure\\_hospitals\\_FR.pdf](https://covid-19.sciensano.be/sites/default/files/Covid19/COVID-19_procedure_hospitals_FR.pdf)

<https://crf.wallonie.be/compasinfo/breve.phpid=38&rub-id=54.html>

<https://foresightguide.com/shewhart-and-deming/>

<https://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/1204/files/2013/04/krisis-kairos.pdf>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Affaire\\_Cahuzac](https://fr.wikipedia.org/wiki/Affaire_Cahuzac)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience\\_de\\_Milgram](https://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience_de_Milgram)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Ferdinand\\_T%C3%B6nnies](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ferdinand_T%C3%B6nnies)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Ford\\_T](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ford_T)

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Hagiographie>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Mohandas\\_Karamchand\\_Gandhi](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mohandas_Karamchand_Gandhi)

<https://gerardpirotton.be/wp-content/uploads/2020/12/apports-mintzberg-gp-organisation.pdf>

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01907562/document>

<https://jech.bmj.com/content/59/6/450>

<https://journals.openedition.org/sociologie/1820>

<https://journals.openedition.org/sociologie/1992>

<https://journals.openedition.org/sociologie/3200>

[https://justice.belgium.be/fr/themes\\_et\\_dossiers/societes\\_associations\\_et\\_fondations/associations/asbl](https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl)

<https://la-philosophie.com/structuralisme-levi-strauss-citations>

<https://opusdei.org/fr/article/jesus-est-condamne-a-mort/>

<https://performanse.com/fr/blog/exemplarite-manageriale--sappliquer-a-soi-meme-ce-que-lon-attend-des-autres>

<https://philosophie.cegeptr.qc.ca/wp-content/documents/Discours-de-la-m%C3%A9thode.pdf>

<https://psyclinicfes.files.wordpress.com/2020/03/dsm-5-manuel-diagnostique-et-statistique-des-troubles-mentaux.pdf>

<https://qualite.ooreka.fr/comprendre/roue-deming-pdca>

<https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/donnees-phares-dans-les-soins-de-sante/hopitaux-generaux/qualite/pay-for-performance>

<https://www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition>

<https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2006-4-page-57.htm#>

<https://www.cairn.info/revue-savoirs-2016-2-page-55.htm#>

<https://www.cairn.info/revue-societes-2009-3-page-35.htm>

<https://www.cairn.info/revue-spirale-2012-3-page-17.htm>

<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2013-2-page-39.htm>

<https://www.cnrtl.fr/definition/comportement>

<https://www.cnrtl.fr/definition/mission>

<https://www.cnrtl.fr/definition/motivation>

<https://www.cnrtl.fr/definition/poison>

<https://www.cnrtl.fr/etymologie/%C3%89tat>

<https://www.cnrtl.fr/etymologie/malade>

<https://www.cnrtl.fr/etymologie/proximite>

<https://www.cnrtl.fr/etymologie/role>

<https://www.defi-metiers.fr/pages/quest-ce-que-la-formation-professionnelle-continue>

<https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9P1157>

<https://www.em-consulte.com/article/193904/un-pansement-a-base-de-sucre-decane-pour-le-trait>

<https://www.erudit.org/fr/revues/phro/2016-v5-n2-phro02850/1038136ar/>

[https://www.ethique.gouv.qc.ca/media/4hqhpxwc/neron\\_andre\\_acfas-2013.pdf](https://www.ethique.gouv.qc.ca/media/4hqhpxwc/neron_andre_acfas-2013.pdf)

<https://www.febed.be/fr/nouvelles/la-culture-de-la-bi%C3%A8re-belge-inscrite-au-patrimoine-de-l%E2%80%99unesco>

[https://www.francetvinfo.fr/faits-divers/affaire/agnes-saal/agnes-saal-moins-dependiere-a-l-ina-quesonpredecesseur-mathieu-gallet\\_1400887.html](https://www.francetvinfo.fr/faits-divers/affaire/agnes-saal/agnes-saal-moins-dependiere-a-l-ina-quesonpredecesseur-mathieu-gallet_1400887.html)

<https://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/histoire-decouvrez-histoire-apothicaires-12758/>

<https://www.health.belgium.be/fr/programme-pay-performance-p4p-pour-les-hopitaux-generaux-0>

<https://www.hexalto.com/faq/dou-vient-le-mot-coaching/>  
<https://www.hospitalia.fr/attachment/2127134/>  
<https://www.institut-repere.com/info/le-quadrant-d-ofman/>  
<https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/competence#1>  
<https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/entreprise>  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%89tat/31318>,  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/encadrer>  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exemplarite%C3%A9/32075>  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/instituer/43439>  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/p%C3%A9dagogique/58918>  
<https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/exemplum/181824>  
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043909676>,  
[https://www.lepoint.fr/editos-du-point/anne-jeanblanc/le-lobbying-des-laboratoires-pharmaceutiques-s-intensifie-en-europe-20-05-2019-2313754\\_57.php#11](https://www.lepoint.fr/editos-du-point/anne-jeanblanc/le-lobbying-des-laboratoires-pharmaceutiques-s-intensifie-en-europe-20-05-2019-2313754_57.php#11)  
[https://www.lepoint.fr/sante/covid-19-trois-ans-apres-didier-raoult-change-d-avis-sur-l-hydroxychloroquine-09-05-2023-2519518\\_40.php](https://www.lepoint.fr/sante/covid-19-trois-ans-apres-didier-raoult-change-d-avis-sur-l-hydroxychloroquine-09-05-2023-2519518_40.php)  
<https://www.lesmotivations.net/spip.php?article49>  
<https://www.littre.org/definition/exemplaire>  
<https://www.littre.org/definition/exemplarite%C3%A9>  
<https://www.littre.org/definition/exemple>  
<https://www.littre.org/definition/mod%C3%A8le>  
<https://www.littre.org/definition/qualite>,  
<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/elaboration-strategie>  
<https://www.leblogdudirigeant.com/elaborer-sa-strategie/>  
<https://www.memoireonline.com/02/17/9611/Formation-professionnelle-continue-des-enseignants-et-rapport-leurs-besoins-cas-des-professeurs3.png>  
<https://www.onss.be/qui-sommes-nous>  
[https://www.persee.fr/doc/refor\\_0988-1824\\_1987\\_num\\_1\\_1\\_893#:~:text](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_1987_num_1_1_893#:~:text)  
[https://www.persee.fr/doc/refor\\_0988-1824\\_1989\\_num\\_6\\_1\\_984](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_1989_num_6_1_984)  
<https://www.psychologie.fr/cour/4-20/5-l-influence-sociale.html>  
[https://www.researchgate.net/figure/La-bureaucratie-professionnelle-appliquee-a-l-hopital\\_fig33\\_309976058](https://www.researchgate.net/figure/La-bureaucratie-professionnelle-appliquee-a-l-hopital_fig33_309976058)  
<https://www.riziv.fgov.be/fr/nomenclature/reforme-nomenclature/Pages/default.aspx>  
<https://www.systemique.com/la-systemique/ecoles-de-pensee/les-fondamentaux.html>  
[https://www.toupie.org/Biais/Dissonance\\_cognitive.htm#](https://www.toupie.org/Biais/Dissonance_cognitive.htm#)

[https://www.toupie.org/Dictionnaire/Contrat\\_social.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20,](https://www.toupie.org/Dictionnaire/Contrat_social.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20,)  
<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Demagogie.htm>  
[https://www.toupie.org/Dictionnaire/Education.htm,](https://www.toupie.org/Dictionnaire/Education.htm)  
<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Etat-gendarme.htm>  
<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Influence.htm#>  
<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Socialisation.htm>  
<https://www.universalis.fr/encyclopedie/exemplum/>  
<https://www.vie-publique.fr/loi/289297-abrogation-obligation-vaccin-contre-covid-19-soignants-proposition-loi>  
<https://www.vivreenbelgique.be/5-la-protection-sociale/un-outil-de-protection-sociale-la-securite-sociale>  
[https://www.researchgate.net/publication/277712081\\_Le\\_syndrome\\_d'hubris\\_la\\_maladie\\_du\\_pouvoir](https://www.researchgate.net/publication/277712081_Le_syndrome_d'hubris_la_maladie_du_pouvoir)  
[ir](https://www.researchgate.net/publication/277712081_Le_syndrome_d'hubris_la_maladie_du_pouvoir)  
[Mc GREGOR D. : "La dimension humaine de l'entreprise" \(cnam.fr\)](https://www.cnam.fr/la-dimension-humaine-de-lentreprise)  
[Organigramme Direction générale \(chmoucron.be\)](https://www.chmoucron.be/organigramme-direction-generale)

➤ **Vidéos :**

<https://www.youtube.com/watch?v=Focg6PcwIw>

## 8 Abstract

Chacun de nous s'est posé la question sur ce que signifiait *être exemplaire*.

Peu d'entre nous en ont une idée bien précise car l'exemplarité est associée à des mots qui semblent appartenir à des registres trop différents, oserions-nous dire opposés ?

Ainsi, la perfection, le modèle à imiter apparaissent d'un côté et le châtiment, la punition dont tout le monde se souviendra, de l'autre.

Dans nos représentations sociales, ce terme a une forte imprégnation religieuse, à moins qu'il ne s'agisse du milieu éducatif ?

A vrai dire, nous nous sommes intéressés de près à l'Histoire de l'exemplarité afin de mieux comprendre si ces deux extrêmes coexistent vraiment, et, si tel était le cas, comment pouvons-nous les appliquer dans le monde du travail.

Voulez-vous que nous explorions ensemble ce mot mystérieux dans les mains du cadre de proximité ?

Est-ce une mission de plus dans sa besace déjà bien chargée ?

Soyez curieux, ouvrez !

Mots clefs : équipe, exemplarité, influence, pouvoir, stratégie