



# **IEPSCF-TOURNAI**

**53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI  
Tél. +32 69/22.48.41. - [www.iepscf-tournai.be](http://www.iepscf-tournai.be)**

**Enseignement Supérieur Paramédical**

**Section : Cadre de santé**

**Titre** : Entretien d'évaluation : outil de motivation à la portée du cadre de santé

**Présenté par** : Kemel Naïma

En vue de l'obtention de l'épreuve intégrée

**Année** : 2022-2023





# **IEPSCF-TOURNAI**

**53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI**  
**Tél. +32 69/22.48.41. - [www.iepscf-tournai.be](http://www.iepscf-tournai.be)**

**Enseignement Supérieur Paramédical**

**Section : Cadre de santé**

**Titre** : Entretien d'évaluation : outil de motivation à la portée du cadre de santé

**Présenté par** : Kemel Naïma

En vue de l'obtention de l'épreuve intégrée

**Année** : 2022-2023

## **Remerciements**

À mon mari, Samir et mes filles, Alya, Sirine et Selma pour la patience, les encouragements, sacrifices et la confiance dont ils ont fait preuve tout au long de mes quatre années de formation et cela malgré de nombreux doutes.

À Monsieur Patrick Vantomme pour sa disponibilité, ses remarques pertinentes et ses encouragements dans le but de toujours me pousser à dépasser mes limites.

À toutes les personnes sollicitées pour la lecture et relecture de mon travail.

Au corps professoral pour la richesse des apprentissages fournis.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>DEMARCHE CONCEPTUELLE .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION DE LA DEMARCHE CONCEPTUELLE.....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA MOTIVATION.....</b>	<b>6</b>
1.1    DEFINITIONS DE LA MOTIVATION .....	6
1.2    LA MOTIVATION DANS LES SOINS INFIRMIERS .....	10
1.3    LES NOTIONS D'IMPLICATION ET DE SATISFACTION .....	14
1.4    LES FACTEURS INTRINSEQUES ET EXTRINSEQUES .....	16
1.5    LES FACTEURS INFLUENÇANT LA MOTIVATION .....	18
1.6    CONCLUSION DE LA MOTIVATION .....	22
<b>CHAPITRE 2 : L'ÉVALUATION .....</b>	<b>23</b>
2.1    DEFINITIONS .....	23
2.2    L'ÉVALUATION ET LE CONTROLE .....	24
2.3    L'ÉVALUATION ET LA NOTATION .....	25
2.4    L'ÉVALUATION SOMMATIVE ET L'ÉVALUATION FORMATIVE .....	27
2.5    L'AUTO-ÉVALUATION.....	27
2.6    LES CRITERES D'ÉVALUATION .....	28
2.7    LES TROIS CONCEPTIONS DE L'ÉVALUATION.....	29
2.7.1    L'ÉVALUATION COMME MESURE.....	30
2.7.2    L'ÉVALUATION COMME GESTION .....	30
2.7.3    L'ÉVALUATION COMME PROBLEMATIQUE DU SENS.....	31
2.8    L'ÉVALUATION ET COMMUNICATION/NEGOCIATION.....	31
2.9    CONCLUSION DE L'ÉVALUATION .....	33
<b>CHAPITRE 3 : L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION, GARANT DE LA MOTIVATION .....</b>	<b>34</b>
3.1    LE CADRE DE SANTE .....	34
3.2    LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION.....	36
3.3    LE CADRE LEGISLATIF DU TRAVAIL ET LA MOTIVATION.....	37
3.4    LA GRILLE D'ÉVALUATION.....	38
3.5    LES ENJEUX DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION.....	38
<b>CONCLUSION DE LA DEMARCHE CONCEPTUELLE.....</b>	<b>43</b>
<b>DEMARCHE OPERATIONNELLE .....</b>	<b>46</b>
<b>INTRODUCTION A LA DEMARCHE OPERATIONNELLE.....</b>	<b>47</b>
<b>1.    METHODE DE COLLECTE DE DONNEES.....</b>	<b>47</b>
<b>2.    QUESTION DE RECHERCHE .....</b>	<b>48</b>
<b>3.    OBJECTIF DE RECHERCHE.....</b>	<b>48</b>
<b>4.    METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>49</b>
4.1.    CHOIX DE LA POPULATION CIBLE.....	49
4.2.    CHOIX DE L'OUTIL DE RECUEIL DES DONNEES.....	50
<b>5.    METHODE D'ANALYSE .....</b>	<b>51</b>
<b>6.    LES BIAIS DE LA METHODE QUALITATIVE .....</b>	<b>52</b>

<b>7. RESULTATS DES ENTRETIENS .....</b>	<b>54</b>
<b>8. ANALYSE DES ENTRETIENS .....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSION DE LA DEMARCHE OPERATIONNELLE.....</b>	<b>68</b>
<b>CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVE .....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>88</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>91</b>

## Introduction générale

Les ressources humaines ont été marquées par de nombreux changements au cours des dernières décennies. Il est indéniable que le facteur humain joue aujourd'hui un rôle prépondérant dans la gestion des organisations. La gestion du capital humain s'appuie notamment sur la réalisation d'entretiens. Ces derniers sont devenus un outil largement utilisé par les cadres dirigeants pour mesurer la performance des salariés et sont considérés comme de véritables moyens d'évolution professionnelle. En effet, la reconnaissance et l'avancement font partie des aspirations humaines fondamentales. Un système approprié, qui répond à ces aspirations, motive un individu à fournir un meilleur rendement. D'autre part, l'absence d'un tel système conduit à la frustration, à la déception et à la léthargie, qui se traduisent par une détérioration des performances. Ainsi, le succès et l'efficacité de toute organisation dépendent dans une large mesure de la manière dont ces exigences de base sont prises en compte. Ces évaluations donnent lieu à une compréhension par l'encadrement de la personne évaluée, de son raisonnement, de ses actions, de ses connaissances, de ses valeurs, de ses croyances, etc.

L'entretien d'évaluation, nommé également entretien d'appréciation, est certainement l'outil le plus exploité par les supérieurs hiérarchiques au sein d'une entreprise. Il n'a pas toujours fait partie intégrante de la fonction de gestion et n'est donc pas toujours exercé de la meilleure manière possible. Malheureusement, il est souvent ritualisé, voire rigide, entraînant une diminution de son potentiel. Les évaluateurs ne saisissent pas souvent son sens et sa finalité. En effet, certains considèrent que son application se limite à la mise en œuvre d'une directive émise par l'institution. À contrario d'un moment souvent redouté par les salariés, l'entretien se devrait d'être un moment privilégié pour partager avec leur supérieur hiérarchique, exprimer leurs besoins, insatisfactions, objectifs, attentes, etc. Ainsi, « *pour les évalués, ce serait pour eux, l'occasion d'établir un dialogue sur les résultats, les moyens alloués, de parler de leur travail et de leurs difficultés, d'avoir des précisions sur les objectifs à venir, de pouvoir évoquer avec recul leur avenir et leurs ambitions de carrière, d'exprimer leurs attentes, etc.* »<sup>1</sup>

Dans chaque organisation, l'évaluation existe partout, tout le temps, formelle ou non. Ainsi, elle peut être utilisée implicitement, par exemple, lors du renouvellement d'un contrat de travail. Or, son adoption pour des pratiques de contrôle et d'exécution a habilement éclipsé son intérêt pour garantir l'épanouissement du personnel dans son travail, mais aussi le développement des

---

<sup>1</sup> Hémar C. et Reyre G., « Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants », RIMHE, in *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 22, N°5, 2016, pp. 93-113.

métiers, de la qualité du travail et de ce qui les fonde en valeur. Dans certains établissements de santé qui ne procèdent pas à des entretiens périodiques, les employés sont toutefois conscients qu'ils font l'objet d'une appréciation professionnelle, même s'ils n'ont pas la possibilité de prendre connaissance des résultats.

Peut-on dès lors considérer cette pratique comme relevant du champ de l'évaluation ? Quel intérêt le salarié peut-il en tirer, s'il n'a pas accès à l'appréciation faite par son supérieur ? Dans ce cas, au regard de la personne évaluée, il est fort probable que ce type de processus renforce l'idée d'une évaluation arbitraire. Dès lors, faut-il nécessairement prévoir des entretiens d'évaluation périodiques ? En effet, il serait possible d'envisager que l'évaluation soit réalisée tout au long de l'année, sans s'astreindre à des rendez-vous formels. Cependant, sans planification, n'est-il pas probable que ces temps d'échanges soient continuellement reportés, sous la pression d'actions urgentes et obligatoires qui émergeraient sans cesse ?

Les visées de l'entretien restent, souvent, l'amélioration du processus de production et la certification de l'atteinte d'objectifs. Il est dès lors judicieux de se demander si ces dernières impactent la motivation des travailleurs ? En effet, Anne Goujon-Belghit et al. Mettent en exergue que « *motiver ou remotiver les salariés au travail est le leitmotiv des directions des ressources humaines qui doivent gérer des populations de salariés soumis à de très fortes pressions sur le court terme et souffrant souvent d'épuisement au travail voire de dépression.* »<sup>2</sup>

Dans la grande majorité des cas, le supérieur hiérarchique est invité à remplir un formulaire d'évaluation du subordonné, en se référant à certains critères précis et prédéfinis. Il apparaît intéressant de se demander, s'il serait judicieux de faire parvenir le formulaire aux travailleurs, afin qu'ils puissent en prendre connaissance avant l'entretien, et leur demander d'ajouter, de modifier ou/et d'approfondir certains items, dans le cas où ils le jugeraient nécessaire. Il est indéniable que toute piste ou réflexion en amont n'en serait que plus bénéfique pour les différentes parties prenantes à cet entretien. Dès lors, ce formulaire « modulable » permettrait d'engager une discussion plus riche et aboutie entre l'employé et son supérieur hiérarchique et ainsi permettant d'intégrer une certaine « individualisation » de l'outil. Ainsi, les entretiens « *constituent les moyens de s'assurer que la performance individuelle est bien pilotée. Il s'agit d'une source d'informations les plus objectives possibles permettant de prendre ensuite des*

---

<sup>2</sup> Préface de Daniel Bretonès dans le livre *Capital humain : entre performance et bien-être au travail*, de Goujon-Belghit A. Trébucq S. Bourgain M. et Gilson A. MA éditions, 2019.

*décisions RH<sup>3</sup>. Les collaborateurs ont des attentes différentes. Ils souhaitent exprimer leur individualité et attendent une reconnaissance de leur singularité. »<sup>4</sup>*

Toutefois, les fiches de notation ou grilles prédéterminées sont souvent soumises à un effet de halo<sup>5</sup>. Chaque supérieur hiérarchique ne peut-il pas simplement fournir des critères cohérents pour guider le comportement personnel de chaque employé, et mesurer les compétences, mettant ainsi en évidence leurs forces et leurs faiblesses ? Critères s'appuyant bien évidemment sur une auto-évaluation du collaborateur et pourquoi pas du manager lui-même ? A défaut d'établir un jugement totalement objectif, il apparaît primordial de mettre l'accent sur l'élargissement des compétences de la personne évaluée.

Ses nombreuses réflexions nous amènent à nous poser la question de recherche suivante :

**« Comment et pourquoi la formalité administrative de l'entretien périodique se doit d'être dépassée par le cadre de santé afin de pérenniser la motivation de l'employé ? ».**

Dans un premier temps, l'étude de cette question requiert une recherche théorique sur différents concepts émanant de notre sujet de départ. Cette étude théorique nous amènera par la suite à émettre une hypothèse. Cette dernière sera traitée dans une seconde partie au cours de la recherche opérationnelle. Par la suite, à l'aide d'une méthode de recherche qualitative et appliquée au terrain, il sera fait un état des lieux de la problématique de départ.

---

<sup>3</sup> Abréviation de Ressources humaines.

<sup>4</sup> Autier Fabienne., « L'entretien d'évaluation, un outil de gestion qui s'est progressivement imposé (perspective historique/convergence d'intérêt) L'entretien d'évaluation : outil de reconnaissance, à quelles conditions ? », in ANACT - EM Lyon Business School, 2011, p.8.

<sup>5</sup> Représentent un biais altérant la perception des gens ou des marques ou définit l'altération du jugement d'une personne.

# **Démarche conceptuelle**

## **Introduction de la démarche conceptuelle**

Base de la recherche théorique, le cadre conceptuel permettra de comprendre la problématique de recherche et de guider le développement, la collecte et l'analyse de la recherche. L'approche conceptuelle cartographie les actions nécessaires au cours de l'étude, en tenant compte, par le biais de la revue de la littérature, des connaissances préalables, du point de vue des chercheurs et des observations autour du sujet de recherche. Cela afin de construire un cadre d'analyse pour la partie empirique à réaliser ultérieurement.

Dans notre choix du sujet, nous nous sommes focalisés sur un outil managérial spécifique, l'entretien d'évaluation, plus particulièrement sur ses critères réglementaires et la mise en pratique de ces derniers par l'évaluateur. Mais l'objectif principal sera de pouvoir déterminer un degré de motivation ou a contrario d'insatisfaction des subordonnés. En effet, le postulat de départ suppose que l'entretien périodique peut être une opportunité à saisir par le cadre pour entretenir la motivation de son équipe.

Dans un premier temps, nous allons développer le concept de motivation en annexant les facteurs influençant la motivation des travailleurs ainsi que leurs implications et leurs satisfactions. Dans un second temps, il sera intéressant d'explorer le concept d'évaluation au sens large, pour en comprendre sa finalité. Pour terminer, nous procéderons à une analyse de l'outil, entretien d'évaluation, sa réglementation, sa pratique, ses dérives, dans le cadre de la pérennisation de la motivation des employés.

# Chapitre 1 : La motivation

## 1.1 Définitions de la motivation

La motivation provient du verbe latin « movere », qui signifie bouger, mouvoir. Rainey H-G.<sup>6</sup> signale que la motivation indique ainsi dans quelle mesure un individu est en "mouvement" ou incité à l'action. Quant au Larousse, il définit la motivation comme étant « *ce qui motive, explique, justifie une action quelconque, cause* », « *raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action, fait pour quelqu'un d'être motivé à agir* »<sup>7</sup>.

Le concept de motivation renvoie principalement au concept de volonté. Si un individu est encouragé à faire quelque chose, c'est parce qu'il est motivé, et cette motivation est liée à la volonté. Cette première référence à la motivation a été soulignée par Banks L.<sup>8</sup> qui soutient que les collaborateurs motivés ont envie de réussir, ils mettent toute leur énergie à faire de leur mieux quel que soit le projet, « *les employés motivés ont la volonté de réussir, le désir de faire de leur mieux quel que soit le projet. Les employés non motivés sont moins soucieux de leur performance et désireux de se débrouiller avec un minimum d'effort* »<sup>9</sup>. La motivation peut ainsi être définie comme la volonté d'entreprendre une tâche avec un effort constant.

Steers R. et al.<sup>10</sup> annoncent que la première démarche pour comprendre la motivation humaine remonte à l'époque des philosophes grecs, mais cette approche s'est uniquement concentrée sur le concept d'hédonisme, en tant que facteur comportemental clé, parce que l'individu focalisait ses efforts dans la recherche du plaisir et l'évitement de la punition et de la douleur.

Steers R. et al.<sup>11</sup> déclarent également que ce n'est qu'à la fin du XIXe siècle que le sujet de la motivation a commencé à migrer du domaine de la philosophie à celui de la psychologie, qui à l'époque était une science émergente. Toutefois, le concept de motivation comme thématique de recherche a fait son apparition pour la première fois dans les années 1930, dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin cité par Roussel P.<sup>12</sup> Lors de la récession qui a suivi la crise

---

<sup>6</sup> Rainey H-G., "Toward a theory of goal ambiguity in public organizations", in *Research in public administration*, Vol. 2, ed. J. L. Perry. Greenwich, CT: JAI Press. 1993. pp. 121–166.

<sup>7</sup> [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) (page consultée le 20 mai 2020).

<sup>8</sup> Banks L., *Motivation in the Workplace: Inspiring Your Employees*, AMI how-to series, Coastal Training Technologies Corp, 1997, p.6.

<sup>9</sup> Ibidem, p.6.

<sup>10</sup> Steers, R-M., Mowday, R-T. et Shapiro D-L., "The future of work motivation theory", in *Academy of Management Review*. Vol. 29. N° 3. 2004. pp. 379–387.

<sup>11</sup> Ibidem, pp. 379-387.

<sup>12</sup> Roussel P., *la motivation au travail, concept et théories*, la note du LIRHE, n° 326, Université Toulouse1, paris, collection « référence », Octobre 2001, p.3.

de 1929, en raison des problèmes de productivité des entreprises, des carences de l'organisation scientifique du travail et des enjeux de croissance et de productivité, l'organisation scientifique du travail de cette époque cherchait « *en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficace individuellement et collectivement les membres d'une entreprise ?* »<sup>13</sup>. Les psychologues des organisations ont conseillé aux managers de se concentrer, entre autres, sur la motivation des salariés.

De plus, Roussel P. dit que compte tenu des capacités d'un individu et des structures mises en œuvre dans l'organisation, la motivation peut avoir un impact direct sur la performance individuelle des salariés. « *Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises.* »<sup>14</sup>

Vallerand R-J. et Thill E-E. font valoir que « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique, utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.* »<sup>15</sup> Cette définition révèle que la motivation n'est pas directement observable car c'est un construit. Proulx D.<sup>16</sup> souligne que la motivation ne relève pas du champ de l'observation, mais que l'existence d'une motivation peut être déduite, en fonction du comportement qu'elle engendre.

Roussel P. met en exergue que, « *Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes tributaires des performances individuelles. Ingénieurs, consultants, responsables du personnel, dirigeants, chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés.* »<sup>17</sup>

Le concept de motivation au travail se caractérise par des manifestations et des attitudes : travail enthousiaste, volonté inébranlable d'atteindre des objectifs et efficacité. Il convient de souligner, cependant, que la motivation guidera non seulement le début du comportement, mais aussi la direction, l'intensité et la persévérance.

---

<sup>13</sup> Roussel P., « la motivation au travail, concept et théories », in la note du LIRHE, n° 326, Université Toulouse1, paris, collection « référence », Octobre 2001, p.3.

<sup>14</sup> Ibidem, p.4.

<sup>15</sup> Vallerand R-J. et Thill E-E., cité par Roussel P, op.cit., p. 4.

<sup>16</sup> Proulx D., *Management des organisations publiques, Théorie et applications*. 2e édition, Québec, PU, 2008, p. 249-250.

<sup>17</sup> Roussel P., *La motivation au travail, concept et théories*, la note du LIRHE, n° 326, Université Toulouse1, paris, collection, « référence », octobre, 2001, p.3-4.

Ainsi Roussel P.<sup>18</sup> met en exergue quatre éléments constitutifs du construit hypothétique de la motivation, à savoir :

- ↳ « **Le déclenchement du comportement** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement. »
- ↳ « **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu. »
- ↳ « **L'intensité du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. »
- ↳ « **La persistance du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. »

Viau R.<sup>19</sup> met en évidence un autre paradigme à prendre en considération, celui de la motivation en tant que phénomène dynamique qui varie avec le temps. C'est dans ce sens que Lévy-Leboyer fait valoir que : « La motivation n'est pas un processus stable (...) mais elle résulte d'un processus complexe qui met en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques liées au fonctionnement individuel affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement. »<sup>20</sup> Toujours selon l'avis de Lévy-Leboyer, la motivation consiste essentiellement à avoir un objectif, à décider de s'efforcer de l'atteindre et à persévérer dans l'effort jusqu'à l'atteinte de cet objectif. À leur tour, Duvillier T. et al.<sup>21</sup> affirment qu'il est clair que la motivation découle de la prise de conscience d'un individu de sa capacité à atteindre un objectif et s'inscrit dans un processus complexe de production d'efforts pour atteindre un résultat atteignable et engageant.

---

<sup>18</sup> Roussel P., « La motivation au travail, concept et théories », in note du LIRHE, n° 326, Université Toulouse1, collection, « référence », octobre, 2001, p. 4-5.

<sup>19</sup> Viau R., *La motivation en contexte scolaire, Pratiques pédagogiques*, 5e Édition, De Boeck, 2009, p. 218.

<sup>20</sup> Lévy-Leboyer C., *Re-Motiver au Travail, développer l'implication de ses collaborateurs*, éditions Eyrolles, 2007, p. 158

<sup>21</sup> Duvillier T., Piraux A. et Genard J-L., *La motivation au travail dans les services publics*, édition L'Harmattan, collection « logiques de gestion », 2003, p. 442.

La motivation répond à des désirs ou des besoins, qui orientent le comportement d'un individu vers un objectif. La motivation est donc une envie de se comporter ou d'agir d'une manière qui satisfera certaines conditions, telles que des souhaits, des désirs, des aspirations ou des objectifs. Dans ce sens, les théories des besoins tentent d'identifier les facteurs internes qui motivent le comportement d'un individu, et sont basées sur la prémisse que les gens sont motivés par des besoins non satisfaits. L'une des théories des besoins la plus populaire est la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow. Dans cette théorie, Maslow<sup>22</sup> propose que la motivation soit le résultat de la tentative d'une personne à satisfaire cinq besoins fondamentaux : physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi. Selon Maslow, ces besoins peuvent créer des pressions internes qui à leur tour peuvent influencer le comportement d'un individu. Cette pression va pousser la personne à agir dans le but de satisfaire un besoin. Il faut également noter que la motivation est d'autant plus difficile à maîtriser, du fait de sa dimension « individualiste ». En effet, de nombreuses mesures pour favoriser la motivation échouent, en raison d'une fausse supposition ; celle de croire que tous les individus ont des motivations similaires. La réalité est tout autre. En effet, différentes personnalités coexistent dans l'organisation et donc les objectifs et valeurs personnelles diffèrent, nécessitant dès lors de la part de l'encadrement, des approches qui prennent en compte les individualités. Un plein engagement du personnel, exige que les managers se fassent une priorité de comprendre chacun de leurs collaborateurs en ces termes.

Ainsi, la motivation est propre à chaque individu, celle-ci sera proportionnelle à sa volonté d'atteindre un objectif ciblé. « *La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité* »<sup>23</sup>. Le fait de déterminer ces différents facteurs reste l'un des enjeux de la fonction managériale. La tâche s'avère d'autant plus compliquée compte tenu de l'évolution permanente de l'organisation des institutions. Le management convoite toujours une meilleure efficacité, parfois même au détriment du bien-être au travail des employés.

---

<sup>22</sup> Maslow A., « A Theory of Human Motivation », in *psychological Review*, Vol. 50, N° 4. 1943, pp. 370-396.

<sup>23</sup> [www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html](http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html) (page consultée le 05 mars 2021).

## 1.2 La motivation dans les soins infirmiers

Les ressources humaines sont essentielles pour garantir un système de soins de santé efficace. D'après les auteurs Vujicic M. et Zurn P.<sup>24</sup>, d'un point de vue économique, les salaires des travailleurs de la santé représentent une part importante du budget de la santé dans la plupart des pays. L'agent de santé est le gardien du système de santé.

Aduo-Adjei K. et al.<sup>25</sup> introduisent le fait que la motivation joue un rôle primordial pour relever les défis des services de santé, soulignant ainsi que la réalisation des objectifs de santé dépend dans une large mesure de professionnels de la santé motivés qui fournissent des services efficaces, efficaces et de haute qualité. Les infirmiers sont en charge de fournir une grande partie des services de santé. Leur performance est ancrée dans la motivation personnelle et détermine dans une large mesure la qualité des soins aux patients.

Oshvandi K. et al.<sup>26</sup> mettent en évidence la difficulté de répondre aux attentes des infirmiers et de maximiser leur performance comme étant une tâche difficile pour les gestionnaires d'hôpitaux. L'identification des facteurs de motivation des infirmiers peut aider les infirmiers en chef à mieux identifier ou développer des stratégies pour motiver le personnel nursing.

De manière générale, les études récentes sur les facteurs qui affectent la motivation du personnel soignant sont peu nombreuses et de portée insuffisante. Koch S-H. et al.<sup>27</sup> affirment que les valeurs personnelles et les facteurs spécifiques influençant la motivation soignante restent flous. Cependant, Toode K. et al.<sup>28</sup> complètent les idées précédentes en affirmant que le processus d'élaboration de stratégies de motivation peut être facilité en déterminant les forces qui contribuent à renforcer ou à supprimer la motivation à prendre soin.

Comme mentionné précédemment, en milieu de travail, la motivation peut être définie comme « *le degré de volonté d'un individu à déployer et à maintenir un effort vers des objectifs organisationnels* »<sup>29</sup>. La motivation est étroitement liée à la satisfaction au travail, qui retient

---

<sup>24</sup> Vujicic M. et Zurn P., " La dynamique du marché du travail de la santé ", in la revue internationale de planification et de gestion sanitaires, Vol. 21, N° 2, 2006, pp. 101-115.

<sup>25</sup> Aduo-Adjei K., Emmanuel O. et Forster O-M., "The impact of motivation on the work performance of health workers", in Hospital Practices and Research, Vol. 1, N° 2, 2016, pp. 47-52.

<sup>26</sup> Oshvandi K. et al., « Obstacles à la motivation professionnelle des soins infirmiers », in journal de recherche des sciences biologiques, Vol 3, N° 4, 2008. pp. 426-434.

<sup>27</sup> Koch S-H., Proynova R., Paech B. et Wetter T., "The perfectly motivated nurse and the others: workplace and personal characteristics impact preference of nursing tasks", in journal of Nursing Management, Vol. 22, N° 8. 2014, pp. 1054-1064.

<sup>28</sup> Toode K., Routasalo P. et Suominen T., « Motivation au travail des infirmières : une revue de la littérature. International », in journal of Nursing Studies, Vol. 48, N° 2, 2011, pp. 246-257.

<sup>29</sup> Franco L-M. Bennett S. et Kanfer R., « Réforme du secteur de la santé et motivation des agents de santé du secteur public : un cadre conceptuel », in sciences sociales et médecine, Vol 54, N° 8, 2002, pp. 1255-1266.

les travailleurs dans leur emploi au fil du temps. Deussom R. et Jaskiewicz W.<sup>30</sup> illustrent sur base d'une étude que la rétention des agents de santé réduit les coûts pour le système de santé d'avoir à recruter, embaucher et orienter de nouveaux agents et réduit également la probabilité de postes vacants. Étant donné que de nombreux pays connaissent actuellement une pénurie de travailleurs de la santé qualifiés, la perte de tout travailleur de la santé, en particulier des médecins et des infirmiers, a de graves conséquences pour la santé de la population de ce pays. La gestion de la pandémie du COVID 19 en est une preuve flagrante. Franco L-M. et al.<sup>31</sup> affirment que le fait de garder les agents de santé satisfaits et motivés contribue au bon fonctionnement de l'ensemble du système de santé.

La motivation est influencée par un ensemble complexe de facteurs sociaux, professionnels et économiques. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les agents de santé restent motivés et décident de rester à leur poste. Généralement, un agent de santé sera motivé et exprimera sa satisfaction au travail s'il sent qu'il est efficace dans son travail et qu'il travaille bien. Selon, Deussom R. et al.<sup>32</sup> les facteurs contribuant à la motivation et à la satisfaction au travail comprennent également un développement de carrière solide, une rémunération adéquate et des conditions de travail et de vie adéquates. La mise en place de solides mécanismes de ressources humaines au sein d'un système de santé peut aider à garantir que les bons facteurs de motivation sont en place à des niveaux adéquats pour que les agents de santé restent satisfaits.

Il faut souligner que des travailleurs de la santé peu motivés peuvent avoir des effets négatifs sur les établissements en particulier, mais également sur le système de santé dans son ensemble. Il faut notamment souligner que les agents de santé non motivés ont un impact considérable dans les zones rurales. Souvent, ce sont ces agents de la santé qui travaillent sans compter leurs heures, ont moins de ressources sur leur lieu de travail, en comparaison avec les centres de santé urbains, et où ils peuvent se sentir très isolés. D'après, Henderson L-N. et Tulloch J.<sup>33</sup> les agents de santé non motivés quittent leur emploi, soit en délaissant les zones rurales éloignées pour venir s'installer dans les grandes villes, soit en migrant vers d'autres pays à la recherche d'opportunités d'emploi plus attrayantes. Certains agents de santé insatisfaits quittent carrément le domaine paramédical/médical.

---

<sup>30</sup> Deussom Rachel et Jaskiewicz Wanda., « Utilisation des preuves pour les ressources humaines pour la prise de décision en matière de santé : un exemple de l'Ouganda sur le recrutement et la rétention des personnels de santé. », in Technical Brief 15, 2014, pp. 1-6.

<sup>31</sup> Franco L-M., Bennett S. et Kanfer R., « Réforme du secteur de la santé et motivation des agents de santé du secteur public : un cadre conceptuel », in Sciences sociales et médecine, Vol 54, N°8, 2002, pp. 1255-1266.

<sup>32</sup> Deussom R., Wanda J., Dwyer S., et Tulenko K., « Responsabiliser les agents de santé : Approches de gouvernance pour réduire l'absentéisme », in Note technique, Vol. 3, 2012.

<sup>33</sup> Henderson L-N. et Tulloch J., « Mesures incitatives pour retenir et motiver les agents de santé dans les pays du Pacifique et d'Asie », in Ressources humaines pour la santé, Vol. 6, N°1, 2008, P 18.

Actuellement, les services hospitaliers prônent une meilleure qualité des soins. Afin de s'y atteler, elle requiert de multiples mises en « conformité » telles que l'application de nouvelles normes, ou de nouveaux protocoles. Bien qu'il soit évident que la santé du patient doit rester la priorité des structures de soins, il faut souligner que le respect de ces diverses exigences occulte parfois l'aspect humain et psychologique du personnel.

De plus, l'accréditation Canada<sup>34</sup>, malgré sa visée positive, ajoute une pression et une charge de travail supplémentaire dans les institutions de santé. Pour un bon nombre de personnes, la démarche de l'accréditation suscite une crainte face aux nombreuses exigences demandées. En effet, cette dernière impose au secteur de la santé une réévaluation constante de ses pratiques quotidiennes, afin d'en combler les lacunes et corriger les manquements. Généralement, la rectification des écarts est imputée à l'équipe soignante, sans pour autant leur apporter les moyens matériels et humains pour y parvenir.

De plus, la continuité des soins donne régulièrement lieu à divers aléas dans l'organisation du travail, tels que les soins d'urgence ou les entrées et sorties variables, qui imposent de nombreuses contraintes au personnel. Une autre contrainte pour le personnel, est celle de la planification du temps de travail. Les horaires établis sont révisés en permanence, pour répondre aux besoins du service, notamment à l'accroissement de la charge de travail, principalement, suite à l'augmentation des absences pour des arrêts maladies, voir des accidents du travail. Tous ces facteurs ne contribuent pas à l'amélioration des soins et ont des implications négatives sur le plan personnel et social auprès du personnel. Ces mauvaises conditions de travail se traduisent, en outre, par une dégradation des soins relationnels prodigués aux patients, notamment en termes de temps qui leur sont impartis.

Le système financier du secteur hospitalier a un impact direct sur l'organisation du travail. On peut citer en exemples, les notions de lit justifiés<sup>35</sup> et la diminution des durées de séjour qui imposent une rotation plus importante qu'auparavant, entraînant une baisse de la qualité des soins, du fait que la prise en soins des patients n'est pas menée à son terme et s'effectue en mode dégradé pour respecter les délais. Ainsi, depuis plus d'une dizaine d'année, en raison de la pénibilité au travail, la fuite des talents s'est accélérée et déplace la charge de travail sur les épaules de ceux qui restent. Le ratio infirmier-patient se dégrade, et le travail acharné des soignants n'est pas pris en compte. De nombreux établissements hospitaliers se retrouvent en

---

<sup>34</sup> La santé par les personnes, les hôpitaux optent à obtenir une accréditation, celle-ci incite le personnel soignant à améliorer leurs résultats par des évaluations individuelles, fondées sur des normes mondiales.

<sup>35</sup> Lits pour lesquels un octroi de subventions.

manque de personnel, ce qui entraîne la fermeture de certains services. Un phénomène particulièrement mis en lumière par la pandémie du Covid 19.

Le phénomène de la montée en compétences des infirmiers diplômés, via la formation continue, notamment par des formations complémentaires et des spécialisations, dans le but d'accéder à de nouveaux métiers plus valorisants n'arrange forcément pas le problème de l'effectif. Dans les cliniques et les hôpitaux en sous-effectif, les agents de santé sont souvent invités à effectuer des tâches au-delà de leur champ de pratique, mais sans formation adéquate. Cette pratique peut entraîner de la frustration et de la démotivation. Cela crée également des inquiétudes quant à la qualité des services de santé fournis.

Le développement de carrière est généralement défini comme la possibilité de se spécialiser dans un domaine spécifique ou d'être promu dans les rangs des agents de santé. Les travailleurs de la santé citent souvent les possibilités limitées d'évolution de carrière comme facteur de démotivation. Certains se plaignaient de ne pas avoir accès à la formation en continue pour apprendre une spécialité. Le manque d'opportunités de promotion est un autre problème. Face à cela les chercheurs soulignent que la simple communication comme les évaluations du personnel et les procédures de promotion transparentes pourrait conduire à un meilleur moral. Des ressources et des fournitures médicales inadéquates et obsolètes dans les cliniques et les hôpitaux peuvent également contribuer à la frustration des agents de santé au travail et à l'attrition éventuelle. Les agents de santé affirment que le manque de ressources adéquates les empêche de faire leur travail. D'après Benallah S. et Domin J-P. les contraintes de travail cité ci-avant ne s'améliore pas avec le temps mais bien au contraire, elles sont en constante augmentation « nous observant, sur la période 1998-2013, une nette augmentation des contraintes de rythme s'exerçant sur les personnels hospitaliers »<sup>36</sup>.

Selon plusieurs études menées, en particulier celles de la DARES<sup>37</sup> et du centre de sondage pour le secteur de la santé<sup>38</sup>, mettent en évidence la tendance au choix du travail à temps partiel, permettant aux soignants de concilier vie professionnelle et vie familiale. Ce qui démontre que les besoins de reconnaissance et d'épanouissement deviennent d'autant plus importants pour les soignants et doivent être priorités dans les actions menées les ressources humaines. Cette prise en considération pour les soignants se traduira au bénéfice de tous. Une motivation et un

---

<sup>36</sup> Benallah S. et Domin J-P., « intensité et pénibilités du travail à l'hôpital, quelles évolutions entre 1998 et 2013 ? », in *travail et emploi*, vol.4, n°152, 2017, pp.5-31.

<sup>37</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr> (page consultée le 12 avril 2020).

<sup>38</sup> <https://fr.surveymonkey.com> (page consultée le 12 avril 2020).

engagement croissants au fur et à mesure qu'ils évoluent dans leur carrière, profiteront à toutes les parties prenantes du système de santé.

L'auto-amélioration professionnelle est un autre concept qui motive les soignants dans leur profession. Un concepts tel que l'auto-amélioration est conforme aux objectifs infirmiers, qui comprennent notamment la prestation de soins de qualité, et le maintien de la motivation interne. En effet, Papathanasiou I. et al.<sup>39</sup> un accroissement de l'autonomisation sur le lieu de travail pourrait permettre aux employés d'explorer leur créativité, et de fournir des solutions appropriées, dans des situations qui peuvent même sortir de leur domaine de responsabilité.

### 1.3 Les notions d'implication et de satisfaction

Mowday R-T. et al.<sup>40</sup> ont suggéré une définition de l'implication organisationnelle basée sur une description des caractéristiques du concept. L'implication se caractérise par une forte croyance dans les objectifs et les valeurs de l'organisation, un désir de faire des efforts significatifs pour son bénéfice, et une forte volonté d'en rester membre. À la différence de la motivation, qui est liée à la recherche de la satisfaction de besoins, l'implication concerne plutôt l'attachement du salarié à l'entreprise dans laquelle il travail.

Mowday R-T.<sup>41</sup> met en exergue que l'implication s'apparente à une force générale, qui conduit à l'identification et à l'engagement d'un individu, envers l'organisation dans laquelle il évolue. De l'avis de Commeiras N.<sup>42</sup> l'implication dans une organisation permet de caractériser la relation existante entre l'employé et l'unité et de proposer des mesures et des moyens pour agir sur l'organisation, ou pour la développer. Ainsi, l'implication des employés peut également être définie comme la création d'un environnement dans lequel un employé participe davantage à la prise de décision quotidienne, ce qui conduit à une meilleure relation avec le manager. Une participation plus directe des employés aide l'organisation à atteindre ses objectifs rapidement. Meyer J-P. et Allen N-J.<sup>43</sup> ont, en outre développé un cadre théorique proposant de distinguer trois dimensions dans le concept de l'implication : l'implication affective, l'implication dite

---

<sup>39</sup> Papathanasiou I. et al. « Motivation, leadership, responsabilisation et confiance : leur relation avec l'épuisement professionnel des infirmières », in Materia Socio Medica - Journal of the Academy of Medical, Vol. 26, N° 6, 2014, pp. 405-410.

<sup>40</sup> Mowday R-T., Porter L-W. et Steers R-M., "Employee-Organization: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", in Academic Press, 1982, pp. 7-17.

<sup>41</sup> Mowday R-T., « Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment », in Human Resource Management Review, Vol.8, N° 4, 1998, pp. 387-401.

<sup>42</sup> Commeiras N., « L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception », in Revue de gestion des ressources humaines, N° 25, 1998, P. 321.

<sup>43</sup> Meyer J-P. et Allen N-J., « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », in Human Resource Management Review, Vol. 1, n° 1, 1991, pp. 61-89.

« Calculée » et l'implication normative. L'implication « affective » fait référence à l'attachement émotionnel et à l'identification de l'individu envers une organisation. L'implication « calculée » fait référence à la connaissance qu'a un individu des coûts associés au fait de quitter l'organisation. Lorsqu'on évoque l'implication « normative », cela signifie qu'on se réfère au sens du devoir, le devoir de continuer à travailler dans une organisation, en raison d'une obligation morale, d'une certaine loyauté ou pour mener à bien un projet auquel une personne se sent engagée.

En engageant davantage ses employés dans l'organisation, l'encadrement montre qu'elle valorise ses employés. À son tour, ce type de management conduit à un meilleur niveau d'engagement des employés. Impliquer davantage les employés conduit également à la diffusion de meilleures idées, ce qui se traduirait par une productivité plus élevée et une meilleure qualité dans les prestations. L'idée derrière ce concept est que les employés effectuant quotidiennement et de manière répétitive certaines tâches, deviennent experts dans le domaine, et en dégage le mieux pour le processus ou le service pour lequel ils travaillent.

Pour ce qui est de la satisfaction, elle est associée au sentiment de bien-être. Le Robert<sup>44</sup>, la définit comme étant le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable. Quant à la satisfaction au travail, Locke A-E.<sup>45</sup> la caractérise en tant qu'état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail. C'est la réaction affective et émotionnelle d'une personne à son travail. La satisfaction résulte du fait que la perception d'un individu des différents aspects de son travail est en adéquation avec la perception de ce que les différents aspects de son travail devraient être. La satisfaction dépend du degré de divergence entre ce que le salarié souhaite et de ce qu'il en retire.

Nous considérons qu'il est dans l'intérêt du cadre dans son management de ne pas négliger les deux termes en lien avec la motivation, à savoir l'implication et la satisfaction. Effectivement, dans le cadre du travail, il existe un lien fort entre ces différents termes. L'implication déterminera les exigences de satisfaction ainsi que son intensité. Autrement dit, si les attentes de la personne sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que la personne est impliquée. L'inverse se vérifie également. La satisfaction s'exprimera toujours après l'implication et l'implication est la mise en acte de la motivation. En effet, un travail important de fondation de valeurs et principes communs permettra une action immédiate sur l'implication

---

<sup>44</sup> <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/satisfaction> (page consultée le 20 avril 2020)

<sup>45</sup> Locke E-A., « What is Job Satisfaction? », in Organizational Behavior and Human Performance, N° 4, 1969, pp. 309-336.

du travailleur. Ce travail couplé avec une véritable culture managériale se traduira par une action durable sur la motivation.

#### 1.4 Les facteurs intrinsèques et extrinsèques

Les notions précédentes traduisent bien la complexité du concept de motivation. De plus, il faut souligner que la motivation est liée à des facteurs intrinsèques et extrinsèques. De l'avis de Roussel P. la motivation « est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu »<sup>46</sup>.

D'autre part, il convient de souligner qu'en tant que décision personnelle, la motivation est sous le seul contrôle du salarié, qui décide de la déployer ou non dans ses activités. Ainsi, d'après Banks L.<sup>47</sup> les managers ne peuvent pas directement motiver leurs employés car la motivation constitue un processus interne qui est donc propre à l'individu. Pour Bruce A. et Pepitone J-S.<sup>48</sup> les responsables hiérarchiques peuvent influencer leur motivation en créant un environnement de travail qui soutient et inspire des employés hautement motivés.

Pour cette raison, Bruce A. et Pepitone J-S.<sup>49</sup> soutiennent que la motivation est essentiellement intrinsèque. Par conséquent, elle doit être considérée comme fondamentalement inhérent à l'individu. Toutefois, certaines forces externes peuvent déclencher un comportement souhaité, le diriger, le dynamiser et soutenir le comportement d'un individu vers la réalisation des objectifs souhaités. En effet, Chalofsky N. et Krishna V.<sup>50</sup> affirment que si la motivation est un processus personnel, il est également vrai qu'elle est fortement influencée et façonnée par des facteurs contextuels et organisationnels.

---

<sup>46</sup> Roussel P., *La motivation au travail - concept et théories Les grands auteurs en GRH*, Paris, Editions EMS, collection "References", 2001, p.4.

<sup>47</sup> Banks L., *Motivation in the Workplace: Inspiring Your Employees*, AMI how-to series, Coastal Training Technologies Corp, 1997, p.110.

<sup>48</sup> Bruce A. et Pepitone J-S., *Motivating employees, A briefcase book*, 1st edition, McGraw-Hill, 1998, p. 9-12.

<sup>49</sup> Ibidem, p.9-12.

<sup>50</sup> Chalofsky N. et Krishna V., "Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation Advances", in *Developing Human Resources*, Vol. 11, N° 2, 2009, pp. 189-203.

Les comportements « intrinsèquement motivés » découlent du sentiment de satisfaction personnelle qu'ils procurent. Les travailleurs sont motivés par un intérêt ou un plaisir pour la tâche elle-même, qui vient de l'individu et non de l'institution. La motivation intrinsèque se manifeste par la curiosité, l'intérêt, l'engagement face aux situations que la personne rencontre. La motivation intrinsèque représente un élément critique du développement cognitif, social et physique ; les personnes intrinsèquement motivées sont susceptibles d'être plus performantes et d'améliorer leurs compétences dans une tâche donnée.

*« La motivation intrinsèque est en jeu lorsqu'une activité est réalisée pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure. Trois formes de motivation intrinsèque sont actuellement distinguées : Une motivation intrinsèque aux stimulations, dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien...). Une motivation intrinsèque à la connaissance, dans laquelle l'individu effectue ses activités pour le plaisir d'apprendre de nouvelles choses (enseignant-chercheur par exemple). Enfin, une motivation intrinsèque à l'accomplissement, dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis. »*<sup>51</sup>. Les facteurs extrinsèques sont liés à des éléments extérieurs à l'activité de l'individu. Ils peuvent être nature relationnel tel que le sentiment d'appartenance à un groupe ou/et la relation avec les collègues.

Les comportements à « motivation extrinsèque », en revanche, sont exécutés dans le but de recevoir quelque chose des autres. Ils ne viennent pas de l'intérieur de l'individu, mais de la société, des autres. Par exemple, les employés peuvent faire leur travail parce qu'ils veulent que l'entreprise les paie, et non parce qu'ils aiment le travail. De nombreux employés sont motivés par l'objectif de gagner, de battre la concurrence et de recevoir les éloges de leur supérieur ; ils ne sont pas motivés par la satisfaction inhérente qu'ils retirent de l'exercice de leur profession. De même, si un individu exerce le métier d'infirmier parce qu'il souhaite se rendre plus utile pour la société, alors sa motivation est de nature plus extrinsèque.

Louche C. et al. Déclarent également que *« La motivation extrinsèque intervient dans les situations où le comportement répond à des objectifs instrumentaux (obtenir une récompense ou éviter une sanction, par exemple). Il existe différentes formes de motivation extrinsèque : La régulation externe. Le comportement dépend de récompenses matérielles ou de sanctions placées sous le contrôle d'autrui. La régulation introjectée. L'individu intériorise les contraintes qui étaient, à l'origine, externes. On a, donc, un début d'internalisation des pressions externes, sans que l'on puisse parler d'autodétermination. La régulation par*

---

<sup>51</sup> Louche C. Bartolotti C. et Papet J., « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation », in Bulletin de psychologie, Vol. 484, N° 4, 2006, p. 351.

*identification. Dans cette situation, le comportement devient valorisé par l'individu et il le perçoit comme choisi. »<sup>52</sup>*

Ces deux déterminants de la motivation sont à prendre en compte dans le management. En réalité, les motivations de l'individu sont souvent un « mélange » de facteurs intrinsèques et extrinsèques, et la nature du « mélange » peut changer avec le temps. Parfois, la motivation intrinsèque peut diminuer lorsque la motivation extrinsèque est donnée, un processus connu sous le nom d'effet de sur justification. Cela peut conduire à l'extinction de la motivation intrinsèque et à la création d'une dépendance vis-à-vis des récompenses extrinsèques pour une performance continue. Toutefois, il est indéniable que mettre en œuvre un management favorisant la reconnaissance et la récompense des équipes, collectivement et individuellement, en fonction des réussites, même minimales, accroît les performances dans l'organisation.

## **1.5 Les facteurs influençant la motivation**

Il convient toutefois de noter que si la motivation est source de nombreux bénéfices, tant pour le responsable de santé que pour ses subordonnés, elle n'est malheureusement pas toujours recherchée par l'institution. De plus, cette motivation peut parfois être perturbée par de nombreux facteurs sur lesquels le responsable de santé peut se concentrer afin de favoriser une meilleure qualité de leur management et une efficacité dans les actions de leur équipe.

Dans un premier temps, nous mentionnerons des facteurs liés aux conditions de travail. En plus de ceux cités précédemment, d'autres interviennent comme des perturbations liées notamment aux conditions de l'environnement de travail (bruit, température ambiante, ventilation, etc.), ou au manque de ressources matérielles. Ainsi l'individu, face à ces désagréments, ne sera pas « entièrement » motivé à travailler, car les conditions environnementales ou les moyens mis à sa disposition ne lui permettent pas d'exercer correctement.

Dans un second temps, il convient de mettre en évidence les facteurs liés aux efforts du travail du subordonné. Parmi ces facteurs, deux attirent plus particulièrement notre attention au regard de notre avancement sur le sujet, à savoir la valorisation par la reconnaissance et les possibilités offertes dans l'évolution professionnelle.

Selon Duvillier T. et al. « *La considération de la personne passe par la personnalisation de la gestion. C'est surtout la procédure de l'entretien individuel qui constitue un des supports de*

---

<sup>52</sup> Louche C. Bartolotti C. et Papet J., « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation », in *Bulletin de psychologie*, Vol. 484, N° 4, 2006, pp. 351-352.

*cette personnalisation. La gestion du temps fait partie des signes de considération vis-à-vis des personnes. Il est aussi valorisant de reconnaître des identités collectives car les collectivités qui « fonctionnent bien » sont assimilables à des « tribus » observant des rites et partageant des mythes, chacun des trois pôles requérant la présence de l'autre. »<sup>53</sup>*

Les employés veulent être valorisés et reconnus dans leur travail. D'après Nallet G.<sup>54</sup> des études précédentes ont révélé que le manque de reconnaissance affectait la qualité de vie et constituait un facteur de stress. Grâce à la reconnaissance, les employés se sentent importants, ce qui réduit le stress et améliore leur bien-être au travail.

Le manque de reconnaissance de la hiérarchie, des qualités et compétences de son subordonné, est souvent synonyme de démotivation de ce dernier. Dans sa pratique quotidienne, il est tout à l'avantage du cadre de considérer l'importance de passer du temps à apprécier les compétences de ses collaborateurs, à les valoriser et à les féliciter, tout en traitant chacun d'eux comme un individu distinct, avec ses propres désirs, ambitions et besoins. Indéniablement, la reconnaissance semble être un facteur qui influence significativement la motivation d'un individu. Néanmoins, il faut souligner qu'il existe 4 types de reconnaissances.

Ainsi, la reconnaissance de la pratique du travail, est le fait de féliciter l'individu sur la manière dont il a effectué une tâche. *« Elle porte également sur son comportement, ses qualités professionnelles et ses compétences. Les éléments sur lesquels portent cette reconnaissance incluent notamment la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients, le travail d'équipe, etc. »<sup>55</sup>.*

Alors, que la reconnaissance existentielle est le simple fait de considérer l'employé en tant qu'être possédant une identité unique. *« La reconnaissance existentielle porte sur l'employé en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui (...). Il s'agit d'une reconnaissance accordée d'emblée à chacun, pour la simple raison qu'il est un être humain lui aussi. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. La reconnaissance existentielle devrait être à la base de toutes les autres formes de reconnaissance. »<sup>56</sup>.*

Quant à la reconnaissance des résultats du travail, elle se manifeste par l'existence de résultats lorsque le but est atteint. *« Ce type de reconnaissance, conditionnelle aux résultats, s'exprime*

---

<sup>53</sup> Duvillier T. Piraux A. et Genard J-L., *La motivation au travail dans les services publics*, édition L'Harmattan, Paris, 2002, p.13-14.

<sup>54</sup> Nallet G., « Démarche participative et qualité de vie au travail », Séminaire de la HAS : « Actes du séminaire « qualité de vie au travail et qualité des soins dans les établissements de santé », 2010, pp.8-12.

<sup>55</sup> Brun J-P. Dugas N. Tison M. Lamontagne S. Blais C. Pageot N. Méréneau D. ET Lépine P., « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », Document de sensibilisation, 2005, p.17.

<sup>56</sup> Ibidem, p.14.

*donc une fois la tâche accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation »<sup>57</sup>. Et enfin, la reconnaissance de l'investissement met l'accent sur la qualité de l'investissement, même si les efforts n'ont pas permis d'atteindre le succès au final.*

*« Cette appréciation permet de souligner l'apport des employés peu visibles ou moins performants, dont les actions n'ont pas un grand retentissement, mais qui participent au fonctionnement de l'organisation. Ce type de reconnaissance peut également inclure une touche pédagogique qui favorisera la progression de l'employé et l'éclosion de son potentiel »<sup>58</sup>. Autant de reconnaissances qu'il sera intéressant pour le cadre de pouvoir être capable de mobiliser dans son management.*

Enfin, il nous faut évoquer les possibilités d'évolution professionnelle. Cette notion peut être abordée non seulement en termes de niveau dans un poste de travail, mais aussi en termes de responsabilités et de liberté d'action. Il semble évident que le collaborateur a qui l'organisation confère l'opportunité d'améliorer son statut professionnel, d'être reconnu dans ses initiatives et compétences, par exemple, en étant désigné comme référence pour un soin ou un projet, et de disposer d'une certaine autonomie, saura d'autant plus motiver à venir travailler, voir à se dépasser dans l'espoir d'améliorer davantage sa position au sein de l'organisation. En revanche, si l'environnement de travail ne permet pas l'épanouissement des salariés, ces derniers resteront dans une certaine zone de confort, n'ayant aucun intérêt à en faire plus que nécessaire. La lassitude peut dès lors entraîner une certaine démotivation.

Autant de facteurs de démotivation entraînent des conséquences négatives sur le fonctionnement d'un service, et compliquent ainsi la tâche du cadre au quotidien. Au lieu d'appréhender de nouvelles perspectives pour améliorer la qualité des prestations, le manager occupera la majorité de son temps à essayer d'encourager une équipe démotivée. Ainsi, l'entretien d'évaluation permettra de déterminer les différents facteurs causant la démotivation, de les comprendre et de mettre en place des ajustements.

Il est également indispensable de faire référence à l'absentéisme. Aux premiers abords, on pouvait penser qu'elle se justifiait, principalement pour des raisons de santé. Or, d'autres motifs l'engendrent également. D'après un sondage mené par l'IFOP<sup>59</sup> en 2019, la majorité des absences seraient liées à la démotivation des salariés, à une lassitude et également à une fatigue

---

<sup>57</sup> Brun J-P. Dugas N. Tison M. Lamontagne S. Blais C. Pageot N. Mélineau D. ET Lépine P., « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », Document de sensibilisation, 2005, p.15.

<sup>58</sup> Ibidem. p.15.

<sup>59</sup> Institut française d'opinion publique, entreprise de sondages d'opinions et d'études de marché.

psychologique liée au travail. L'absence d'un travailleur provoque ainsi une charge de travail supplémentaire pour les autres. Cette charge de travail supplémentaire, entraînant elle-même une augmentation de l'absentéisme. L'organisation entre alors dans une spirale infernale.

De même, les accidents de travail peuvent être le reflet d'une surcharge de travail. La pression exercée, sur les salariés, demande une capacité de résilience et des ressources personnelles, dont tous les collaborateurs ne disposent pas forcément. De cette pression, il en découlera, un état de fatigue accrue, et donc une baisse de concentration, augmentant dès lors la probabilité de la survenue d'un accident de travail. De plus, dans la profession, il existe un turnover important, pouvant résulter soit d'un manque de satisfaction, ou soit d'un manque de reconnaissance.

L'amélioration des conditions de travail s'avère être un facteur déterminant pour réduire les insatisfactions des travailleurs. De ce fait, il est nécessaire, pour le cadre, d'augmenter les actions de prévention afin d'y remédier. Repérer, mesurer, agir et surveiller apparaît comme la clé de la réussite de son management. Par contre, est-il réellement possible de mesurer la motivation des employés ? En effet, Il n'existe pas de formule à proprement parler pour mesurer la motivation des travailleurs.

En revanche, l'entretien d'évaluation apparaît comme un excellent outil afin de déterminer les points de motivation et de démotivation de ces derniers. Ils s'exprimeront sur leur degré de satisfaction, d'implication, des axes d'amélioration, leur état d'esprit... autant d'indicateurs que le cadre peut utiliser afin de se faire une idée et estimer les degrés de motivation de son équipe. Toutefois, il existe d'autres indicateurs que le supérieur hiérarchique peut prendre en compte, tels que l'étude des chiffres d'absentéisme au sein de son service. Si les arrêts-maladies se succèdent, cela pourra être un signal d'alerte d'une insatisfaction au travail. Il peut également faire la même étude avec les turn-over. L'analyse permet également de savoir si cette insatisfaction concerne plus particulièrement une tranche d'âge ou un sexe en particulier.

Le responsable peut également faire appel à l'*NPS*<sup>60</sup> de recommandation net, consistant à mettre en place un questionnaire de satisfaction à l'égard des travailleurs, afin d'estimer de manière quantitative le degré de satisfaction de son équipe. Ce questionnaire peut être remis aux collaborateurs, lors de l'entretien d'évaluation, en veillant à leur expliquer les enjeux et objectifs d'un tel dispositif. Toutes ces informations donneront au cadre, des bases de travail, pour agir sur la motivation de ses subordonnés et ainsi accroître leurs performances, celle de son service et de manière plus générale, la performance globale de l'entreprise.

---

<sup>60</sup> Net Promoter Score, indicateur de référence pour évaluer au sein des entreprises la probabilité que les clients recommandent celle-ci auprès de leurs proches, collègues et amis.

## 1.6 Conclusion de la motivation

Pour conclure, il semble nécessaire que le responsable hiérarchique fasse preuve d'accompagnement envers son subordonné afin de construire sa motivation par des relations professionnelles de qualité et des échanges constructifs, comme l'entretien d'évaluation invite à les créer. « *L'effort et le désir de réussir représentent des conditions sine qua non de l'efficacité professionnelle* »<sup>61</sup>. L'outil, entretien d'évaluation, permettra au cadre de créer des conditions favorables au développement de la motivation de chaque membre de son équipe, dans le but de favoriser leur performance individuelle et collective, et in fine celle de l'entreprise. Sachant que la motivation découle de la prise de conscience d'un individu, de sa capacité à atteindre un objectif, il reste donc intéressant pour la fonction de management de repérer les différents facteurs de motivation et de veiller à mettre en place une démarche solide de valorisation par la reconnaissance et d'implication du subordonné.

Ces derniers restent des paramètres indispensables à la construction et la préservation de l'identité des individus, donner ainsi du sens à leur travail, tout en favorisant leur développement et leur bien être professionnel. Pour la suite, le concept d'évaluation sera traité de manière à en comprendre la complexité du terme et d'essayer de mettre en évidence les différentes résultantes de celle-ci.

---

<sup>61</sup> Lévy-Leboyer C, *Évaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 7<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, édition d'organisation, 2011, p. 134-135.

## Chapitre 2 : L'évaluation

### 2.1 Définitions

Il est difficile de donner une définition exhaustive de l'évaluation, car celle-ci peut prendre plusieurs sens. Le problème de la définition de l'évaluation existe depuis des décennies et plusieurs définitions de l'évaluation ont dès lors été proposées au fil des ans. Pour commencer, le Larousse propose la définition suivante, « *Evaluer : action d'évaluer, de déterminer la valeur de quelque chose : faire l'évaluation d'une fortune, d'une distance* »<sup>62</sup>. L'évaluation a comme synonyme l'estimation.

Suchman<sup>63</sup> met en exergue que l'évaluation applique les méthodes de la science aux programmes d'action afin d'obtenir des mesures objectives et valables de ce que ces programmes accomplissent. La recherche d'évaluation pose des questions sur les types de changements souhaités, les moyens par lesquels ce changement doit être provoqué et les signes par lesquels de tels changements peuvent être reconnus. Pour sa part, Stufflebeam D-L.<sup>64</sup> soutient que l'évaluation est le processus de délimitation, d'obtention et de fourniture d'informations utiles pour juger des alternatives de décision.

Scriven M.<sup>65</sup> fait valoir que l'évaluation fait référence au processus de détermination du mérite, de la valeur de quelque chose, ou du produit de ce processus. Les termes utilisés pour faire référence à ce processus ou à une partie de celui-ci incluent : jauger, analyser, critiquer, examiner, noter, inspecter, juger, classer, étudier, tester, etc. Le processus d'évaluation implique normalement une certaine identification des normes pertinentes de mérite, ou de valeur ; une enquête sur la performance des évaluateurs par rapport à ces normes ; et une certaine intégration des résultats pour réaliser une évaluation globale ou un ensemble d'évaluations associées.

Weiss C-H.<sup>66</sup> soutient qu'une évaluation examine et met en balance un phénomène, une personne, une chose et une idée à l'aune d'un critère explicite ou implicite. L'évaluation formelle est l'évaluation systématique du fonctionnement et/ou des résultats d'un programme ou d'une

---

<sup>62</sup> [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) (page consultée le 30 mars 2020)

<sup>63</sup> Edward A. Suchman., "Evaluative Research", New York: Russell Sage Foundation, 1967, 186p, Adult Education, Vol.20, N°2, 1970, pp. 106-108.

<sup>64</sup> Stufflebeam D.L., "Evaluation as Enlightenment for Decision-Making" Ohio State University Evaluation Center, 1968.

<sup>65</sup> Scriven M., "Evaluation Thesaurus", SAGE, 1991.

<sup>66</sup> Weiss C-H., "Evaluation: Methods for studying programs and policies", Prentice Hall, 1997.

politique, par rapport à un ensemble de normes explicites ou implicites, comme moyen de contribuer à l'amélioration du programme ou de la politique.

Selon le centre de ressources en évaluation, Eval.fr, l'évaluation est une discipline « *L'évaluation prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts ou de toute autre personne concernée.* »<sup>67</sup>. Cette définition évoque le concept de discipline, qui renvoie ainsi à des règles de conduite bien définies, communes à l'évalué et à l'évaluateur, qui doivent également être pertinentes et ciblées.

Ainsi, citons en exemple, l'évaluation de la qualité, processus par lequel une organisation évalue la qualité de ses services ou produits. Afin de compléter cette définition, à la suite de leurs travaux, Ardoino J. et Berger G.<sup>68</sup>, permettent de distinguer un double profil à l'évaluation, l'une par une démarche qualitative et l'autre par une démarche quantitative. L'approche qualitative reposerait essentiellement sur une attitude philosophique qui s'interroge sur la valeur, le sens et la signification d'un acte particulier. L'approche quantitative, quant à elle, se focalise essentiellement sur l'estimation quantitative. En effet, nous préciserons plus loin que l'évaluation consiste en une variété de méthodes, de techniques et d'outils qui permettent à des professionnels qualifiés, d'examiner au plus près les informations recueillies.

## 2.2 L'évaluation et le contrôle

Dans un second temps, les travaux de Ardoino J. et Berger G.<sup>69</sup>, permettent de définir deux fonctions critiques, complémentaires et hétérogènes, celles du contrôle et d'évaluation. Effectivement, toute démarche d'évaluation peut viser soit le contrôle, soit l'accompagnement. Le Larousse définit le contrôle comme une « *action de contrôler quelque chose, quelqu'un, de vérifier leur état ou leur situation au regard d'une norme* »<sup>70</sup>. Selon cette définition, un contrôle est un dispositif mis en place pour s'assurer de la cohérence ou non, entre les résultats attendus ou les normes, et les résultats obtenus. « *Dès lors, avérer, vérifier ou établir sont autant de synonymes qui nous aident à nous donner une première idée de la compréhension du concept* »<sup>71</sup>. Ainsi dans le cadre du management d'équipe, le contrôle s'exerce sur l'employé,

---

<sup>67</sup> [www.eval.fr](http://www.eval.fr) (page consultée le 23 mars 2020)

<sup>68</sup> Ardoino J. et Berger G., « Fondements de l'évaluation et démarche critique, dossier distinguer le contrôle de l'évaluation », AECSE N°6, 1989, pp. 3-11.

<sup>69</sup> Ibidem, pp. 3-11.

<sup>70</sup> [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) (page consultée le 05 avril 2020)

<sup>71</sup> Ardoino J. et Berger G., « Fondements de l'évaluation et démarche critique, dossier distinguer le contrôle de l'évaluation », AECSE N°6, 1989, pp. 3-11.

afin de vérifier la réalisation de son travail, sa présence, sa tenue ou tout autre aspect afférent aux règles régissant son rôle et ses missions au sein de la structure de travail. Ardoino J. et Berger G. mettent en exergue que « *le contrôle s'effectue à partir d'un modèle de référence qui est toujours, extérieur et antérieur (au moins logiquement si ce n'est chronologiquement) à l'opération de contrôle proprement dite* »<sup>72</sup>.

Contrairement au contrôle, « *l'évaluation est multi-référentielle et ne peut esquiver le problème de l'hétérogénéité, puisque saisir une signification, c'est construire un réseau de la relation entre des ordres hétérogènes* »<sup>73</sup>. « *Évaluer quelque chose ou quelqu'un c'est élaborer et proposer, à son propos, une appréciation ou de la conformité à des modèles donnés* »<sup>74</sup>. L'évaluation émane ainsi d'une construction sociale raisonnée et éclairée, aboutissant à un consensus des représentations autour de cette évaluation. Au-delà du contrôle analytique et binaire, l'évaluation veille à faire participer l'évalué, dans l'élaboration de l'évaluation. « *L'évaluation nous semble se spécifier, en accord avec son étymologie, par l'interrogation sur les valeurs qu'elle suppose toujours* »<sup>75</sup>. Elle englobe plusieurs valeurs du sujet.

Nous pouvons conclure, en disant que le contrôle mesure la quantité de connaissances qui est accumulée et l'évaluation permet d'estimer le niveau de compétences, savoirs, habiletés, aptitudes, de savoir-faire, de savoir-être, ainsi que le degré de maîtrise par la personne des items évalués, afin de déterminer d'éventuelles marges de progression.

### **2.3 L'évaluation et la notation**

Charles Hadji<sup>76</sup> met en exergue que « *l'évaluation consiste à produire un énoncé évaluation par rapport à un objet donnée. L'énoncé est formulé en confrontant les attentes exprimées sous forme de critères avec des aspects significatifs du réel saisis sous forme d'indicateurs* »<sup>77</sup>. Selon la définition donnée par Charles Hadji<sup>78</sup>, la notation et le concept même d'évaluation, sont des notions centrales du principe d'évaluation. Plusieurs personnes se confondent à dire que notation et évaluation ont même vocation. Certains considèrent même qu'une note est attribuée

---

<sup>72</sup> Ardoino J. et Berger G., « Fondements de l'évaluation et démarche critique, dossier distinguer le contrôle de l'évaluation », AECSE N°6, 1989, pp. 3-11.

<sup>73</sup> Ibidem. p. 3-11.

<sup>74</sup> Ibidem. p. 3-11.

<sup>75</sup> Ibidem. p. 3-11.

<sup>76</sup> Hadji C., « Faut-il avoir peur de l'évaluation ? Bruxelles », De Boeck, in mesure et évaluation en éducation, 2012, p. 117.

<sup>77</sup> Ibidem, p.117.

<sup>78</sup> Hadji, C. « *L'évaluation démystifiée* », mettre l'évaluation scolaire au service des apprentissages, ESF, Paris, collection pratiques et enjeux pédagogiques. 1997. P. 8.

automatiquement après évaluation. Pourtant, il existe une nuance majeure entre ces deux notions, certes très proches. Nous pouvons dire que la note n'exprime qu'un jugement porté sur une valeur, alors que l'évaluation constitue les moyens mis à ma disposition pour appréhender cette valeur. En effet, ces deux concepts se basent sur l'activité des individus à évaluer, mais ce qui diffère, c'est que l'évaluation se contente de l'appréciation de celle-ci, sans forcément en définir une indication.

Nous avons fait le constat selon lequel, l'évaluation s'appliquant à la fonction éducative constitue un échange de jugement entre formateurs et apprenants. L'évaluation a toujours fait partie intégrante du projet éducatif en termes d'études, mais elle se situe aussi au cœur du développement professionnel d'un individu. Non seulement elle est directement liée à la gestion des carrières, mais elle est aussi un élément essentiel de motivation ou de démotivation, selon l'usage que les évaluateurs en font. Or, la majorité des personnes s'accordent à dire que le système de notation ne serait pas adapté à cet objectif de motivation visé par tout responsable. Il semble intéressant de se demander s'il est possible de quantifier les apprentissages et les acquis d'une personne lors d'un entretien. A priori, il semble impossible de les mesurer objectivement, si l'on considère les nombreux facteurs intervenant lors de l'entretien d'appréciation, tels que les différentes personnalités, les critères d'évaluation, les valeurs du service, et la philosophie de l'hôpital. Effectivement, nous pouvons considérer que l'apprentissage est contraint par une nécessité extérieure. Il s'agirait alors de poser la question de quantification de la réaction de l'être humaine.

La docimologie de Charles Hadji<sup>79</sup> a également montré que le problème de l'évaluation n'est pas séparable d'autres problèmes de formations. Il explique qu'il est impossible de s'acharner à rendre l'évaluation objective comme le serait une mesure. Il soutient l'idée selon laquelle, l'importance de l'évaluation n'est pas une adaptation au processus, car elle est toujours une mise en rapport entre évalué et évaluateur. L'évaluation s'attache plutôt au système de valeurs, dans lequel le processus est plongé. Toutefois, le système de notation ne doit pas pour autant être inexistant, mais plutôt faire partie de l'enchaînement de l'évaluation. Il ne serait donc certainement pas judicieux qu'un responsable hiérarchique réduise l'évaluation à cette dernière. L'évaluation, comme expliquée précédemment, doit rester un moment important de négociation entre les deux intervenants. En effet, celle-ci ne prendra tout son sens qu'à condition qu'elle soit reconnue par les parties prenantes de l'évaluation. Pour y arriver, la préparation par la

---

<sup>79</sup> Hadji C., *L'évaluation démystifiée, mettre l'évaluation scolaire au service des apprentissages*, ESF, Paris, collection pratiques et enjeux pédagogiques, 1997, p. 8.

négociation préalable apparaît comme une bonne solution. Elle peut porter sur l'objet de l'évaluation par la négociation des critères, l'énoncé des difficultés, la mise en évidence, etc. Le système de notation ne doit impérativement pas se cantonner à l'attribution de note ou d'appréciation, selon des critères bien spécifiques. Ces critères sont généralement définis par la hiérarchie. Il faut plutôt rendre la notation plus maniable, englobant d'avantages d'éléments, tels que le contexte relationnel, la valeur, et la temporalité.

## **2.4 L'évaluation sommative et l'évaluation formative**

Le type d'évaluation varie selon son moment ou sa finalité. En effet, il n'y a pas une, mais des évaluations. L'évaluation sommative, vise à mesurer le cheminement des objectifs fixés par une personne, elle mesure l'écart de ce qui est déjà produit par rapport à l'objectif final. Puis, il y a l'évaluation formative, elle ne sert pas à mesurer un niveau par rapport à un objectif, mais plutôt à situer la personne sur le parcours d'appropriation des compétences. Contrairement à la « sommative » qui intervient en fin de processus d'apprentissage, en inférant l'atteinte ou non d'objectifs fixés, la « formative » sert à poursuivre la progression, en tant que repère pour la personne, et ne constitue dès lors pas une phase finale.

Un cadre utilisant une évaluation sommative, va délivrer à la personne évaluée un message insuffisant. Il se borne uniquement à donner son avis, et ne précise pas à l'individu les voies de progrès qu'il pourrait emprunter. Malheureusement, cette forme d'évaluation reste la plus pratiquée par les supérieurs hiérarchiques. Charles Hadji<sup>80</sup>, affirme qu'en plus d'être incomplète, l'évaluation sommative a un fort pouvoir discriminatoire. En effet, si celle-ci peut motiver, elle peut surtout être stressante et angoissante pour la personne évaluée.

## **2.5 L'auto-évaluation**

Enfin, il semble important de mentionner l'auto-évaluation, car c'est une étape essentielle pour permettre une évaluation réussie. Elle correspond à une réflexion métacognitive, c'est-à-dire de ce que l'individu sait de sa manière de savoir. Elle correspond à une évaluation interne au cours de laquelle l'individu réfléchit sur sa propre action. Cette dernière est d'autant plus exploitée dans le domaine de l'évaluation professionnelle du fait qu'elle permet à un individu de

---

<sup>80</sup> Hadji C., *L'évaluation démystifiée, mettre l'évaluation scolaire au service des apprentissages*, ESF, Paris, collection pratiques et enjeux pédagogiques, 1997, p. 8.

s'interroger sur ses propres capacités et qualités, avant de les confronter au regard d'autrui. En effet, un individu a plus confiance dans l'exécution d'une tâche s'il prend conscience qu'il possède les qualités nécessaires pour l'accomplir.

Ainsi, l'auto-évaluation s'avère être l'outil indispensable à la motivation individuelle, par le renforcement de l'estime de soi. Cela illustre la définition première de l'évaluation à savoir celle de son sens et de son objectif. Quel que soit le type d'évaluation pratiquée, celle-ci, s'appuiera dans la majorité des cas, sur des critères bien définis. Mais finalement, cela soulève la question de savoir si ses critères d'évaluation sont toujours appropriés et représentatifs de la personne évaluée.

## 2.6 Les critères d'évaluation

La mise en place d'une évaluation nécessite forcément de définir des critères d'évaluation. Dans ce sens, Hadji Charles<sup>81</sup>, met en avant qu'une évaluation efficace ne consiste pas seulement à faire une liste de bonnes et/ou de mauvaises actions. À contrario, elle se doit d'apporter des éléments de réflexion, afin de pouvoir aider à la prise de décision en vue d'une éventuelle amélioration dans l'agir. Sur le sujet, en se référant à la littérature, il est possible de distinguer deux types de critères : les critères de réalisations et les critères de réussite.

Les premiers font référence au processus de la réalisation d'une tâche. Pour un soignant, cela correspondrait à la démarche qu'il met en place pour réaliser un soin, par exemple le changement d'un pansement : préparation de son plateau technique et des équipements, gestion de la durée de son soin, gestuelle du soin approprié, respect des règles d'hygiène, anticipation sur les besoins annexes à ce soin, attention apportée aux besoins du patient, passation et transfert d'informations au collectif, etc.

Les seconds concernent les caractéristiques d'un résultat attendu, qui seront estimés en fonction d'indicateurs préétablis. Dans le cas de notre exemple, cela correspondrait à la réalisation effective du soin auprès du patient, conformément à une procédure, notamment un changement du pansement dans le temps imparti. En effet, en fixant les critères d'évaluation, l'évaluateur détermine le contenu de celle-ci. C'est une donnée importante car elle influe sur la qualité et la justesse de l'évaluation, mais aussi sur le comportement de la personne évaluée.

---

<sup>81</sup> Hadji C., *L'évaluation démystifiée, mettre l'évaluation scolaire au service des apprentissages*, ESF, Paris, collection pratiques et enjeux pédagogiques, 1997, p. 8.

Toutefois, il est important de souligner qu'il faut se méfier des critères d'évaluation beaucoup trop précis. Dans ce sens, Bonniol JJ. et Genthon M.<sup>82</sup> attirent l'attention sur l'efficacité des critères utilisés lors d'une évaluation. En effet, ils mettent en avant que les critères d'évaluation, sont d'autant plus efficaces, s'ils conservent une dimension qualitative. Il s'agit de garder un certain degré d'abstraction et de complexité des critères. Deux dimensions, pouvant paraître au premier abord, contradictoires, mais qui sont finalement complémentaires. Les auteurs mettent en exergue, que plus on réduit le degré d'abstraction et de complexité d'un critère, plus il perdra de son efficacité lors de l'évaluation. En effet, si la portée des critères d'évaluation reste large, l'évaluateur aura la possibilité de travailler lui-même sur la spécification du critère sélectionné, afin qu'il convienne au mieux à la personne évaluée ou à l'objectif du moment.

Cette étape doit être considérée comme une étape nécessaire à l'appropriation du critère et donc à sa réalisation. Cependant, il faut reconnaître que plus les critères d'évaluation sont abstraits et complexes, moins ils sont exploitables et faciles à utiliser. De ce fait, ils pourraient rendre l'évaluation moins confortable pour l'évaluateur. Ainsi, ce dernier serait tenté de réduire la pratique, soit à une mesure d'évaluation, que nous préciserons plus loin, soit à l'extrême, de procéder à sa suppression, ou simplement à sa mise en œuvre mécanique en remplissant un formulaire préétabli, sans aucunement s'interroger sur le sens de son action.

Ainsi, les critères d'évaluation doivent donc être choisis avec soin et réflexivité, afin de créer un cadre légitime, clair, pertinent et juste, qui contribue au nécessaire climat de confiance entre l'évaluateur et l'évalué. À cela s'ajoute la validité ou « *qualité de ce qui est valide* »<sup>83</sup>, correspondant au degré de précision de la mesure à effectuer. Et pour terminer, il faut évoquer l'objectivité de l'évaluation. Cette dernière exigence prémunit l'évaluateur du risque de favoritisme, d'un excès d'empathie, voir, d'un transfert des émotions, malgré lui.

## 2.7 Les trois conceptions de l'évaluation

Nous avons évoqué précédemment l'évaluation et le contrôle, ainsi que l'évaluation et l'appréciation, nous allons à présent nous concentrer sur une approche différente du concept d'évaluation, qui permet de mettre en valeur les différentes fonctions de l'appréciation. Pour se faire, il faut s'appuyer sur les travaux de Bonniol JJ. et Vial M.<sup>84</sup>. Ces derniers exposent trois

---

<sup>82</sup> Bonniol J-J. et Genthon M., « l'évaluation et ses critères, décrire les pratiques d'évaluation des écrits », in repères pour la rénovation de l'enseignement du français, N° 79, 1989, pp. 106-115.

<sup>83</sup> [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) (page consultée le 17 juillet 2021)

<sup>84</sup> Bonniol J-J. et Vial M. *les modèles de l'évaluation, textes fondateurs avec commentaires*, Paris, De Boeck, Collection « portefeuille », 1997, p.8-9.

manières de concevoir le champ de l'évaluation. Les auteurs mettent en exergue trois conceptions de l'évaluation : l'évaluation comme mesure, l'évaluation comme gestion et l'évaluation comme problématique du sens.

### **2.7.1 L'évaluation comme mesure**

La conception de l'évaluation comme mesure vise à développer des dispositifs de mesure pour obtenir des données quantifiées sur un certain nombre de facteurs d'influence, tels que l'interprétation des informations obtenues, et le comportement de l'évaluateur et de l'évalué. Cette conception vise à améliorer la validité et l'objectivité de la pratique d'évaluation. Elle se focalise donc sur les résultats et les produits. Elle contribue au développement d'outils de mesure, de quantification, de distribution sur une échelle graduée. Il est à noter que dans la pratique, la plupart des entreprises utilisent encore des échelles de valeur, dont le principe consiste le plus souvent, en l'attribution d'une notation allant de zéro à vingt. Dans ce cas, il est légitime de s'interroger sur l'objectivité de l'évaluation.

De plus, le constat d'un tel système d'évaluation, est qu'il ne favorise pas les échanges et les négociations. Il est intéressant de souligner que le terme mesure, reste le mot qui vient généralement en premier quand une personne évoque la notion d'évaluation. Ce terme reste encore celui qui est le plus confondu avec l'évaluation, au même titre que le terme notation, citée précédemment. L'évaluation sera ici donc synonyme de mesure.

### **2.7.2 L'évaluation comme gestion**

Le modèle de l'évaluation comme gestion, met en avant quant à lui, l'étude du processus d'évaluation. Il s'attache à déterminer les différents facteurs intervenant dans la pratique de l'évaluation, tels que la fixation des objectifs et leur maîtrise, les facteurs internes de l'évaluateur, notamment ses propres représentations sociales, l'étude de la relation entre les acteurs, la légitimité, et le management. Le but de ce modèle est de s'assurer qu'il y a toujours une valeur ajoutée dans la réalisation de l'évaluation, c'est-à-dire de s'assurer que les résultats souhaités sont atteints, de parvenir à la réussite dans ce qui est entrepris.

Les auteurs mettent en évidence les soucis de gestion. Ces derniers existent effectivement dans plusieurs domaines, allant du système scolaire au système professionnel. Se référant à de nombreuses réflexions sur le sujet, Bonniol JJ. et Vial M. estiment que l'évaluation reste la réponse la plus pertinente aux problèmes de gestion. « *L'évaluation se trouve être dans la*

*démarche essentielle de toute activité de gestion : elle constitue le cœur du processus de régulation d'un système qui, comme chacun sait, suppose une prise d'information sur la réalité (observation), une confrontation avec l'objectif (l'évaluation) et enfin une action corrective (la remédiation) »<sup>85</sup>. Ce deuxième modèle, considéré comme complexe, nécessite une pratique collaborative, maîtrisée et experte des acteurs.*

### **2.7.3 L'évaluation comme problématique du sens**

L'évaluation en tant que problématique du sens, semble être le courant qui se confond le mieux avec l'activité actuelle de l'institution. En effet, cette dernière tente d'appréhender la complexité des évaluations, à travers des enjeux éthiques et politiques. Elle s'intéresse, entre autres, à l'émergence du signifiant dans la pratique de l'évaluation.

L'évaluation ne place plus la mesure et/ou la gestion au centre de l'organisation, mais plutôt la compréhension et la formation du capital humain. A cet effet, il conviendrait que l'évaluateur prenne conscience des processus qui l'habitent.

## **2.8 L'évaluation et communication/négociation**

L'évaluation étant en constante évolution, sa mise en œuvre nécessite une contribution importante des acteurs pour la rendre la plus constructive et la plus pertinente possible. Le supérieur hiérarchique reflète les bonnes pratiques d'évaluation. En d'autres termes, un manager bien formé et conscient de ses propres capacités, encadrera inévitablement de manière constructive et permettra à ses subordonnés d'atteindre un objectif de plus en plus ambitieux, en adhérant au projet de l'entreprise, mais aussi en portant leurs propres projets professionnels. L'évaluation pour cela devra constituer un moment d'échange et de négociation.

L'évaluation est devenue majoritairement une obligation réglementaire pour certains professionnels, notamment du secteur de la santé, des administrations publiques, et de l'éducation. De ce fait, contrairement aux idées reçues, l'évaluation ne se définit plus comme un instrument de mesure : *« elle se présente sous la même forme (quantitative). Elle en a l'odeur, la couleur. Toutefois l'évaluation n'est pas un instrument de mesure »<sup>86</sup>. L'évaluation a vocation à s'inscrire dans une démarche globale de communication permanente, qui s'oppose*

---

<sup>85</sup> Bonniol J-J. et Vial M. *les modèles de l'évaluation, textes fondateurs avec commentaires*, Paris, De Boeck, Collection « portefeuille », 1997, p.8-9.

<sup>86</sup> Ibidem, p. 8-9.

au modèle quantitatif et se positionne davantage dans un modèle qualitatif ou évaluation comme problématique de sens.

Ce modèle se situe dans une dynamique sociale, c'est-à-dire que l'entretien est avant toute chose « *une interaction, un échange et une négociation entre l'évaluateur et l'évalué, sur un objet particulier et dans un environnement social donné* »<sup>87</sup>. Or cela est rarement entrepris de cette manière, de nombreux acteurs de la méthode se cantonnant à s'en tenir à une approche trop théorique. Cette démarche vise à renforcer ou à invalider les compétences d'une personne. Dans ce cas particulier, cela laisse peu ou pas de place à la communication et à la négociation. L'évaluation sera envisagée comme un outil au service des échanges collaboratifs et du relationnel. Dans cette vision, plusieurs auteurs assimilent l'évaluation à un outil de motivation des agents. D'autres mettent également en exergue, la difficulté de la gestion émotionnelle dans la pratique de l'évaluation. Effectivement, face à ce facteur, aucune technique d'évaluation ne peut y remédier. Cette gestion dépendra prioritairement du savoir-être et du savoir-faire de l'évaluateur, déterminants que nous allons tenter d'appréhender par la suite.

Il faut souligner un point important cité par C. Hadji<sup>88</sup>, celui de la situation sociale. L'auteur rappelle que « l'évaluation est socialement conditionnée », c'est pourquoi, il apparaît important de considérer le comportement des deux acteurs, l'évaluateur et l'évalué, lors de l'entretien. Ce fait doit être pris en considération, pour que l'évaluation soit à la fois légitime et utile. Reprenons le terme, conditionné, mentionné par Hadji, afin d'en définir le sens. Dans le langage courant, le terme conditionné a une connotation négative. Il est défini comme un individu qui voit son opinion, ses goûts et son comportement comme arrêtés par une influence extérieure. La définition du Larousse, appuie cette idée. Le fait d'être conditionné signifie « *être soumise à telle influence extérieure qui oriente et détermine le comportement, les goûts, l'opinion, les habitudes* »<sup>89</sup>. En effet, lors de l'évaluation, l'évaluateur peut être inconsciemment influencé par ses valeurs, ses représentations sociales, et son rapport avec l'évalué. Ceux-ci peuvent rendre l'évaluation subjective et dépourvue de conduite rationnelle.

En d'autres termes, dans la pratique de l'évaluation, l'évaluateur s'appuiera sur des connaissances, les savoirs et les savoir-faire, mais ce qui sera déterminant, ce seront les qualités relationnelles, autrement dit le savoir être, dont il fera preuve. En effet, ces compétences spécifiques déterminent si l'évaluation est ancrée ou non comme un outil de communication et

---

<sup>87</sup> Weiss, cité par Hadji C., *L'évaluation démystifiée, mettre l'évaluation scolaire au service des apprentissages*, ESF, Paris, collection pratiques et enjeux pédagogiques, 1997, p. 8.

<sup>88</sup> Hadji C., *L'évaluation démystifiée, mettre l'évaluation scolaire au service des apprentissages*, ESF, Paris, collection pratiques et enjeux pédagogiques, 1997, p. 8.

<sup>89</sup> [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) (page consultée le 16 mai 2020)

de négociation. Dans la littérature, les attitudes et les représentations sociales, constituent des variables étroitement corrélées. L'évaluateur doit avoir une connaissance de ses compétences interpersonnelles. Il s'agit de prendre conscience que son comportement et son attitude auront une influence sur la personne évaluée et donc sur l'évaluation. En d'autres termes, l'évaluateur exploitera ses habilités d'interaction pour encourager des actions et réactions adaptées de la part de l'individu évalué. Toutefois, la maîtrise des compétences comportementales est difficile à appréhender et nécessite un véritable travail sur soi de la part de l'évaluateur.

Cette part de subjectivité réduit la fiabilité et l'équité de cette approche. Cette imperfection dans l'application de cette méthode, inhérente à la nature humaine dans l'exercice d'évaluation, peut être réduite en mettant en œuvre une réflexion active et en adoptant un comportement ouvert. Cet exercice sera bénéfique à l'évaluateur, mais il profitera également à l'individu évalué, et contribuera dès lors à l'excellence dans la pratique de l'évaluation.

## **2.9 Conclusion de l'évaluation**

Pour conclure, évaluer les compétences d'une personne implique que l'on considère l'évalué dans sa globalité. Pour cela, faire preuve de considération concernant les intérêts, les valeurs, les motivations de l'évalué... Cette considération sera un paramètre modérateur du niveau de qualité, de son bon déroulement, de son produit. L'essentiel de l'évaluation réside dans des règles de conduites bien déterminées et reconnues par l'évaluateur et l'évalué. L'évaluateur est en mesure d'évaluer les différents modèles existants, privilégiant son double profil, quantitatif et qualitatif, sur la base de critères objectifs ou reconnus comme tels. De ce fait, l'évaluation présentera une objectivité, étant elle-même soutenue par la communication et la négociation, la rendant crédible, évolutive et efficace. L'utilisation de l'évaluation en tant que problématique de sens placera celle-ci dans un processus d'empathie, d'écoute et de compréhension de l'autre. Pour la suite de cette partie conceptuelle, il serait intéressant de poursuivre notre développement en se focalisant sur l'entretien d'évaluation comme outil de motivation, en tenant notamment compte de ses pratiques ainsi que de ses dérives.

## Chapitre 3 : L'entretien d'évaluation, garant de la motivation

### 3.1 Le cadre de santé

Le responsable de santé joue un rôle clé dans les équipes de soins. C'est un professionnel de santé ayant suivi une formation d'encadrement. Le terme de cadre peut se définir comme suit : « *salariés ayant acquis une formation supérieure et qui exerce en principe une fonction de commandement, de contrôle ou de direction dans une entreprise ou une administration, en assumant des responsabilités, et qui bénéficie d'un statut particulier par rapport aux employés et ouvriers, dans de nombreuses conventions collectives*<sup>90</sup> ».

La définition reprend quelques notions importantes du métier de cadre, à savoir : le statut au sein de son unité, en lui octroyant les pouvoirs et les responsabilités définis par son poste. Elle traite également des principales fonctions d'encadrement et de contrôle. Sur le plan légal, il relève de l'arrêté royal du 13 juillet 2006 en Belgique de la loi sur les hôpitaux<sup>91</sup>. Il semble judicieux de mettre en exergue quelques missions pour faire ressortir certaines notions en rapport avec le concept d'évaluation et de motivation.

« §2. *L'infirmier en chef collabore au développement de la politique infirmière au sein de l'institution et l'applique au sein de son équipe* ».

« §3. *L'infirmier en chef peut être responsable pour le contrôle et l'évaluation de son équipe* ».

« Art 5. §2. 2°. *L'infirmier en chef a en particulier la responsabilité de diriger, d'accompagner et d'évaluer les processus de changement* ».

« Art 6. §1<sup>er</sup>. *L'infirmier en chef est responsable de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de l'évaluation de l'activité infirmière au sein de son équipe* ».

« Art 7. §2. 2°. *Il est en charge de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective* ».

« Art 7. §2. 4°. *Il est en charge du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe* ».

« Art 9. §1<sup>er</sup>. *L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaire pour maintenir le niveau de qualité souhaité* ».

---

<sup>90</sup> [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) (page consultée le 23 janvier 2021).

<sup>91</sup> [https://www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-JUILLET-2006\\_a85.html](https://www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-JUILLET-2006_a85.html) (page consultée le 28 février 2021).

« Art. 9. §2. Pour y parvenir, il prend les initiatives suivantes :

1° inventorier les besoins en matière de formation des membres de son équipe ;

2° inciter les membres de son équipe à suivre une formation ;

3° superviser et coordonner la formation des membres de son équipe ;

4° soutenir l'évolution de la carrière des membres de son équipe ;

5° participer personnellement à la formation permanente.

Garant de la qualité, de la performance et de la motivation des soins dans son service, il appartient au cadre d'intégrer pleinement les notions de responsabilité, de supervision, de coordination, de changement et d'évaluation. Il s'agit donc d'une fonction qui nécessite autant de savoir-faire que de savoir être, tels que des capacités d'interaction, des compétences d'analyse et de gestion du capital humain.

Afin de bien comprendre finalement la finalité des responsabilités du cadre de santé, il apparaît nécessaire de définir ces trois notions, mission, fonction et rôle.

Dans le Larousse, le terme mission est défini comme étant « *un but élevé, devoir inhérent à une fonction, une profession, à une activité et au rôle social qu'on lui attribue* ». <sup>92</sup> Cette notion se rapporte essentiellement à un résultat attendu. Le fait de confier une mission à un cadre, c'est lui fixer un but à atteindre avec des moyens définis.

Quant au terme de fonction, il est défini par le Larousse comme suit : « *rôle exercé par quelqu'un au sein d'un groupe, d'une activité* ». <sup>93</sup> Ce terme désigne donc la nature de la contribution d'un individu à l'intérieur d'un système.

Le rôle, quant à lui, correspond à une « *fonction remplie par quelqu'un, ensemble de normes et d'atteintes qui régissent le comportement d'un individu du fait de son statut social et de sa fonction dans un groupe* ». <sup>94</sup> Le rôle du cadre de santé réside notamment dans l'organisation des soins dans son service.

Dans une institution hospitalière, le personnel soignant est évalué par le supérieur hiérarchique direct à savoir le cadre de santé. Ce dernier tient un rôle essentiel dans l'entretien d'évaluation. En effet, comme mentionné précédemment, le style de leadership et la personnalité du cadre influenceront positivement ou négativement le comportement de son équipe, ainsi que la manière dont il perçoit et pratique l'entretien d'évaluation.

---

<sup>92</sup> [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr) (page consultée le 01 mars 2021)

<sup>93</sup> Ibidem (page consultée le 01 mars 2021)

<sup>94</sup> Ibidem (page consultée le 01 mars 2021)

Jacques Teboul<sup>95</sup> définit deux exemples de styles de management inefficaces et leurs répercussions sur l'entretien. Il évoque dans un premier temps, le cadre « *fonceur* », *très dynamique mais aussi très autocratique et brutal* », correspondant au manager « *Harceleur* », dévalorisant sans cesse ses collaborateurs, et provoque ainsi des comportements contraires à l'éthique, ce qui conduit à une attitude de méfiance et/ou mise à distance de la part du salarié. Dans un second temps, il prend l'exemple du « *manager froid, distant de ses collaborateurs à la fois psychologiquement et géographiquement* ». Lors de l'entretien, un manque de compassion conduit à une situation plutôt figée sans discussion constructive car le superviseur n'a aucune idée de la façon dont son employé travaille au quotidien.

### 3.2 Le cadre législatif et réglementaire de l'entretien d'évaluation

Aucune loi belge n'impose aux institutions l'obligation d'évaluer les membres de leur personnel. En effet, les employeurs n'ont aucune obligation légale d'évaluer leurs employés sur une base mensuelle ou annuelle. Le fait de bénéficier ou non d'un entretien d'évaluation dépend du contrat de travail qui a été signé ou de ce qui est prévu dans la réglementation du travail de l'entreprise. Si une procédure d'évaluation est définie au sein de l'entreprise, l'employeur se doit de la suivre. À contrario, en France, la situation est tout autre, « *la loi n°2014-288 du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale* »<sup>96</sup> stipule qu'il existe une obligation d'entretiens professionnels pour chaque employeur. Il faut cependant rappeler que ce temps d'échange est une bonne occasion de faire le point sur les attentes et les priorités en favorisant la communication et en mettant en évidence les ambiguïtés sur les objectifs, le cas échéant.

Le code du travail n'impose pas à l'employeur de fixer un délai périodique pour l'entretien avec l'employé. Par contre, la réglementation belge<sup>97</sup>, fait mention de quatre appréciations à attribuer à l'issue d'un entretien d'évaluation à savoir, « *exceptionnel* », « *répond aux attentes* », « *à améliorer* » et « *insuffisant* ». Le choix de la mention à attribuer dépend également de quatre critères, fondés sur « *la réalisation des objectifs de prestation* », « *le développement des compétences nécessaires à la fonction* », « *la contribution aux prestations de l'équipe* » et « *la*

---

<sup>95</sup> Teboul J. *l'entretien d'évaluation, comment s'y comporter, comment le mener*, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, p. 16.

<sup>96</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028683576/> (page consultée le 15 mars 2020).

Légifrance.gouv.fr. 2019. JORF n°0055 du 6 mars 2014. Dossier Législatif : LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

<sup>97</sup> Art 3. de l'arrêté royal du 24 septembre 2013, relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale.

*disponibilité à l'égard des usages du service* ». Elle mentionne également deux critères d'évaluation supplémentaires qui doivent être remplis par l'individu évalué, à savoir, « *la qualité des évaluations qu'il a réalisées* » et « *le respect des délais de la réglementation* ».

### **3.3 Le cadre législatif du travail et la motivation**

D'après les revues littéraires, nous pouvons mettre en évidence l'existence d'une tendance à lier la recherche des performances des salariés au sein d'une institution à la recherche permanente d'amélioration des conditions de travail. En effet, comme vu précédemment, les conditions de travail au sein d'une entreprise jouent un rôle primordial sur la motivation du salarié. Nous pouvons nous interroger sur la question suivante : Le cadre juridique a-t-il une influence sur le degré de motivation ?

Le cadre de travail fixé par les organisations est soumis à des contraintes juridique régissant la relation de travail entre le salarié et l'employeur. Ce cadre vise à optimiser la mobilisation et la motivation de ses membres tout en permettant le bon fonctionnement.

Actuellement, les responsables d'entreprise dirigent vers une organisation prônant l'équilibre des employés au travail. Ce fonctionnement est largement déterminé par des craintes juridiques. La loi s'exprime entre autres par le règlement intérieur. Ce dernier est une manifestation du pouvoir de l'employeur dans certains domaines définis par la loi, tels que la discipline, l'hygiène, la sécurité, ou les droits de la défense des salariés.

La législation belge du travail contient de nombreuses règles et dispositions auxquelles sont soumis les employeurs. Notamment, le fait d'attribuer une rémunération selon le profil et la fonction, une complémentaire santé, un aménagement du temps de travail, les jours de congés légaux, de primes si possibles, d'une durée légale du temps de travail, etc.

Par l'établissement de ce cadre, l'employeur propose et assure des conditions attractives pour tout travailleur et donc permet une certaine garantie et assurance à l'employé. Ces conditions attractives acquises par l'employé conduisent à optimiser le bien-être au travail.

### **3.4 La grille d'évaluation.**

La grille d'entretien est la base principale de l'évaluation. Si l'entretien d'évaluation peut aborder des questions personnelles ou des orientations professionnelles, son objectif premier, comme son nom l'indique, reste l'évaluation du salarié. La grille d'évaluation peut revêtir différentes formes. Habituellement, elle est divisée en thèmes, voir en sous thèmes. Au sein d'un même établissement, tous les salariés sont généralement évalués d'après les mêmes critères. Il est dès lors légitime de s'interroger sur l'objectivité de ces derniers.

En effet, la standardisation de l'outil par la mise en place de critères identiques ne permet pas à l'instrument d'être dynamique. Si les critères ne sont pas suffisamment complexes et abstraits, comme mentionné ci-dessus, ils ne permettent pas d'individualiser la relation. En d'autres termes, les deux acteurs de l'entretien, le subordonné et le cadre, n'ont pas l'opportunité de partager un moment privilégié riche en communication et en négociation. A contrario, ils se focaliseront plutôt sur les différents items à valider, sans laisser aucune place à une éventuelle spontanéité. Idéalement, il serait judicieux de laisser une certaine autonomie, voir à de l'improvisation pour faciliter l'échange.

Dans la plupart des cas, des normes d'évaluation prédéfinies sont élaborées, notamment pour respecter une certaine objectivité, qui aux yeux des salariés devrait garantir une égalité présumée, auquel cas les critères ne sont pas adaptés à la personne évaluée ou au contexte. Certaines entreprises utilisent les mêmes critères pour différentes fonctions. Il serait plus judicieux de formuler l'évaluation en fonction de la personne évaluée afin que l'outil ne perde pas en efficacité et éviter que ses apports ne soient remis en cause.

### **3.5 Les enjeux de l'entretien d'évaluation.**

Dans un premier temps, il s'agit avant tout d'identifier les enjeux institutionnels. En effet, si les conditions de l'entretien d'évaluation sont remplies, l'appréciation et la négociation des objectifs, ainsi que les compétences du salarié, contribueront à l'amélioration des prestations fournies par l'organisation et à l'accroissement de la productivité. De plus, l'évaluation procurent à l'encadrement des informations objectives sur le comportement et les performances des employés, qui peuvent servir de référence pour les décisions de carrière, de formation et même de recrutement. Toutefois, l'instrument doit être utilisé de manière transparente afin que le collaborateur apporte sa pierre dans l'édifice et puisse ainsi contribuer au bon fonctionnement de l'outil. Le feedback, après l'entretien, donne au collaborateur un aperçu des changements

structurels possibles. De plus, ce dernier s'intègre dans un système d'informations ascendants et descendants, aboutissant à l'amélioration et/ou au développement de la gestion du capital humain, en cohérence avec les objectifs prédéfinis.

Dans un deuxième temps, il nous faut évoquer l'enjeu managérial. Si l'évaluation est correctement menée par l'encadrement, il est possible d'établir une communication privilégiée entre les parties prenantes. Cet échange permet au manager, d'explicitier ses attentes quant au travail à faire, la montée en compétence attendue du collaborateur, l'atteinte d'objectifs préétablis, mais également d'être à l'écoute des revendications du subordonné. Ce temps de partage permet au manager d'adopter une attitude positive, de soutien et d'écoute active vis à vis de ses subordonnés. L'idée principale est d'aider les évalués à se fixer des objectifs adaptés en fonction du potentiel et des besoins de l'unité, ce qui les motive à progresser en tenant compte des priorités de l'entreprise. La sensibilisation des salariés aux missions et projets de l'entreprise favorise ainsi leur participation et leur motivation.

Dans ce troisième temps, il nous faut aborder les enjeux pour les subordonnés. L'évaluation, outre les avantages mentionnés ci-dessus, à savoir la reconnaissance du salarié, de son identité professionnelle et de ses activités, cet outil permet à l'individu d'exprimer ses attentes, notamment en ce qui concerne son évolution de carrière, mais plus largement, en ce qui concerne ses projets futurs au sein de l'organisation. Cet instrument permet également au collaborateur d'obtenir le point de vue de sa hiérarchie sur son activité quotidienne au sein de l'unité. L'instrument permet ainsi au salarié d'être au clair avec ses attentes et celles de sa hiérarchie, afin qu'il puisse se réaliser dans l'organisation.

Il est indéniable que fixer des objectifs, favorise la motivation du personnel au quotidien. Ces objectifs seront négociés lors de l'entretien d'évaluation ainsi la motivation s'en trouvera impactée positivement puisqu'impliqué dans une co-construction. Claude Lévy-Leboyer, parle de « *l'expectation* », concernant l'estime de soi, la confiance que chaque personne possède en soi en ce qui concerne ses aptitudes et ses compétences. Il en dégage que l'entretien d'évaluation a un rôle central dans l'appréciation de ces dernières, « *l'entretien est souvent le seul moyen d'identifier les priorités individuelles et ce que chacun souhaite obtenir et accomplir par son travail.* »<sup>98</sup>. A contrario, un individu n'ayant ni objectif, ni but dans la réalisation de son travail, finira par se sentir inutile, ne comprenant pas le sens de son travail. Il perdra peu à peu de son efficacité et de sa productivité.

---

<sup>98</sup> Lévy-Leboyer, C. « *évaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?* », 7<sup>ème</sup> édition. Eyrolles, édition d'organisation, p. 226.

De plus, l'évaluation incite les subordonnés à sortir de leur zone de confort au travail, en leur inculquant une mentalité propice à leur épanouissement. Cet état psychologique leur permet de prendre du recul par rapport à leur métier, leur tâche, afin qu'ils puissent fixer de nouvelles priorités professionnelles. Ce dialogue social a dès lors des implications directes sur l'estime de soi, l'identité professionnelle et donc les facteurs de motivation.

A travers ces différents enjeux, il convient de noter que la procédure d'entretien d'évaluation met en lumière plusieurs aspects essentiels au bon fonctionnement de l'organisation. De plus, elle met en évidence un aspect important dans le travail, celui de la reconnaissance des actions du collaborateur. Il convient également de noter que l'attitude d'empathie et d'écoute active du manager, pour construire un climat de confiance et de coopération, est compatible avec le concept de "management humain". L'approche humaniste dans le management s'est développée pour contrebalancer avec la super-rationalité et la technologie/la mécanique qui prévalaient dans les théories scientifiques de la gestion des ressources humaines. Elle reconnaît l'importance des besoins sociaux des travailleurs individuels et les effets de la dynamique de groupe sur l'efficacité et la productivité. Cette approche a élargi la liste traditionnelle des motivations de la main-d'œuvre au-delà des facteurs tangibles et économiques.

Bien que le concept ne soit pas nouveau, le capital humain n'a été considéré que récemment comme une ressource clé pour les entreprises. L'expérience du salarié comme outil de différenciation, permet d'attirer les talents ainsi que de maintenir ou de renforcer l'engagement des collaborateurs. Les équipes encadrantes sont de plus en plus conscientes de leur rôle dans le retour de l'humain dans le management.

En effet, au cours des dernières décennies, une partie du management s'est déshumanisé. De nombreuses politiques ont conduit à l'application de méthodes d'optimisation en mettant l'accent sur la gestion des facteurs clés de succès liés à la production et au suivi. Une sorte de gestion par les fichiers Excel. Au XXe siècle, nous sommes entrés dans un mythe de la vitesse et de la technologie. Le taylorisme et le fordisme en sont d'excellents exemples : la direction pensait pouvoir découper chaque processus en tâches individuelles, et qu'il suffisait dès lors, d'optimiser les indicateurs de chaque partie du processus. Ainsi, dans un certain nombre d'entreprises, il a été oblitéré que les vrais acteurs de l'organisation, ce sont les individus.

Le revers de la médaille est que cet instrument suscite des attentes du côté des subordonnés qui s'investissent pleinement dans leurs actions. Le fait de ne pas être à la hauteur des attentes peut parfois engendrer de la frustration et de l'insatisfaction professionnelle, qui sont encore plus importantes, lorsqu'il y a eu un investissement total de la part du collaborateur. Les salariés insatisfaits peuvent dès lors, trouver l'outil inutile, voire trompeur. De plus, cet outil de

gestion fait face à des contraintes financières, qui rendent souvent impossible la satisfaction des attentes des salariés tels que primes, formations, reconversions, évolutions de carrière et salariales. Toutefois, malgré ses insuffisances, l'entretien d'évaluation demeure l'outil le plus approprié, à la disposition de l'encadrement, pour répondre de la manière la plus objective et la plus complète, aux souhaits, demandes et aspirations de toutes les parties prenantes.

### **3.6 Entretien d'évaluation outil de motivation**

Il est important de souligner que la question de la motivation des équipes, est toujours au cœur des préoccupations du management. En effet, dans l'exercice de ses fonctions, le responsable de santé doit encadrer et animer son équipe, mais surtout, trouver des moyens efficaces pour entretenir et/ou favoriser sa motivation au quotidien. L'outil d'entretien d'évaluation semble être une solution pour répondre à cette problématique de motivation des salariés. L'appréciation apparaît comme un outil au service du cadre de santé dans l'exercice de son rôle d'encadrement. Ce dernier demeure l'acteur primordiale pour permettre son bon fonctionnement. En fait, il reste l'initiateur, l'instigateur et le garant du développement de cet instrument.

En pratique, un entretien permet à un manager de créer une relation avec ses subordonnés, en mettant en avant les aspects positifs et les lacunes de son équipe. Cette évaluation est multidimensionnelle, multiformes, et peut dès lors inclure, selon le cas, des objectifs, un rapport écrit ou une grille d'évaluation. En pratique, un entretien d'évaluation en milieu professionnel, contrairement à un bilan pédagogique, ne peut pas se focaliser uniquement sur la question de la compétence, mais aborder d'autres thématiques tout aussi pertinentes, telles que la formation souhaitée, les perspectives d'avenir, les objectifs à atteindre, et les primes de performance.

L'exploitation de l'entretien d'évaluation dans les organisations est récente. Son utilité s'est renforcée au fil des années, après de nombreuses mutations dans les ressources humaines. Il est certainement le plus connu de tous les outils existants. Son objectif principal est de faire des évaluations assez régulièrement, généralement une fois par an. Il s'agit d'une rencontre face à face entre le supérieur hiérarchique direct, nommé évaluateur et son collaborateur, appelé évalué. L'objectif principal est de jeter un regard sur l'année écoulée, c'est-à-dire de dresser un bilan, en faisant le point sur les objectifs atteints ou non, de comprendre les raisons de l'échec de certains objectifs, d'essayer de les corriger et de décider d'en fixer de nouveaux, pour l'année

à venir. Il est essentiel que ses objectifs soient en accord avec les besoins de l'entreprise et du travailleur. L'utilisation de l'outil SMART<sup>99</sup>, peut favoriser cette initiative.

L'entretien périodique est difficile à mettre en place correctement car sa représentation est biaisée dans l'esprit de nombreux collaborateurs. En effet, les salariés le considèrent comme un tribunal où ils seront jugés. Ils ont souvent la crainte de se livrer pleinement lors d'un entretien, du fait notamment qu'ils appréhendent les conséquences sur leur avenir professionnel. Il serait favorable que L'évaluateur soit bien formé à cet exercice afin d'endiguer cet écueil.

La pratique constructive de l'entretien commencera avant toute chose par sa préparation. Elle constitue une étape clé. Avant d'effectuer l'entretien d'évaluation à proprement dite, le cadre de santé veillera dans un premier temps à passer en revue l'année écoulée, répertorier les points forts et les points faibles, les réussites et les échecs. Communiquer et informer les équipes sur les objectifs poursuivis et veiller à leur respect, favorise ce climat de confiance mentionné à plusieurs reprises dans le cadre conceptuel. L'enjeu pour le manager est en effet, de convaincre son équipe des bénéfices de l'outil dans le développement de leur carrière professionnelle, et qu'il ne se contente pas de suivre une mission, qui incombe de par sa fonction.

Jacques Teboul<sup>100</sup> mentionne quelques points pertinents pour la préparation de cette entrevue : le cadre « *a un dossier pour chacun de ses collaborateurs* », répertoriant les précédents entretiens, les objectifs de chacun, les réussites et échecs, permettant ainsi d'être acteur de son entretien et de rester crédible face à ses collaborateurs. « *Il peut demander à ses collaborateurs de reprendre ses documents et de préparer l'entretien en confrontant ce qu'ils ont fait avec les objectifs et les critiques d'évaluation* »<sup>101</sup>. De plus, comme évoqué précédemment, l'effort de transparence permettra de rassurer le collaborateur et favorisera un dialogue plus authentique de la part du collaborateur. Ainsi, le cadre se familiarisera avec la conception d'évaluation comme problématique de sens, plaçant l'humain au centre de celle-ci, « *doit se préparer à écouter, à comprendre son collaborateur et à dialoguer avec lui* »<sup>102</sup>. Il est conseillé de « *faire l'effort de construire son jugement à partir des faits* »<sup>103</sup>.

---

<sup>99</sup> SMART : est un acronyme utilisé pour parler des attributs qu'un objectif doit posséder, un objectif SMART est un objectif spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel. Il permet de mettre en place une stratégie efficace en mesurant les étapes et les résultats.

<sup>100</sup> Teboul J. *l'entretien d'évaluation, comment s'y comporter, comment le mener*, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, pp. 31-40.

<sup>101</sup> Ibidem, pp. 35-36.

<sup>102</sup> Ibidem, p. 21.

<sup>103</sup> Ibidem, p.21.

## Conclusion de la démarche conceptuelle

Parmi la myriade de facteurs qui peuvent influencer, positivement ou négativement la motivation des employés et, par conséquent, leur performance, notre étude théorique s'est concentrée sur l'entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation des performances peut être simplement défini comme une interaction formelle structurée entre un subordonné et un superviseur, qui prend généralement la forme d'un entretien périodique (annuel ou semestriel), au cours duquel la performance au travail du subordonné est examinée et discutée, en vue d'identifier les faiblesses et les forces du salarié, ainsi que des opportunités d'amélioration.

L'évaluation des performances est un élément très important dans une organisation. Elle aide l'entreprise à construire une équipe de gestion qui améliore la performance de l'entreprise année après année. Une organisation réussit, lorsque son effectif travaille dur pour atteindre les buts et objectifs de l'organisation et lorsque l'entreprise réussit, elle confère aux employés les moyens de progresser dans leur carrière et d'améliorer leurs revenus. Aucun employé ne voudrait travailler dans une organisation qui subit des pertes importantes et où l'encadrement ne peut pas augmenter leur salaire ou ne peut pas faire progresser leur carrière. Pour devenir une organisation prospère, l'évaluation des performances doit être menée tout au long de l'année, dans laquelle l'expérience de l'employé est examinée en temps réel, le niveau de motivation est mesuré, ainsi que d'autres facteurs de performance, pour obtenir une image claire de ses atouts et ses faiblesses.

Alors que les évaluations peuvent être très efficaces pour motiver les employés et résoudre les problèmes de performance, en réalité, seul un petit pourcentage d'organisations utilisent pleinement le processus. Dans de nombreuses entreprises, l'entretien d'évaluation est une activité bureaucratique méprisée par les employés et les managers. Les problèmes causés par un mauvais processus d'évaluation peuvent être si graves, que de nombreux experts ont parfois recommandé que l'évaluation soit complètement supprimée des pratiques managériales.

À contrario, la littérature a permis de mettre en exergue que la création et la mise en œuvre d'un système d'évaluation efficace, conduit en fait, à un niveau plus élevé de motivation au travail. Incidemment, la motivation au travail, doit être vue comme une composante cruciale de la performance des employés et l'un des principaux points à considérer lorsqu'il s'agit de comprendre et d'expliquer le comportement des individus dans le contexte organisationnel.

Les résultats de la revue de la littérature ont montré que les principales raisons du désintérêt pour les employés d'effectuer une évaluation des performances est que, premièrement, ils ne savent pas vraiment qu'est une évaluation des performances et à quoi elle sert ; et deuxièmement

ils estiment qu'elle est inefficace, c'est-à-dire qu'après l'examen de l'évaluation, aucune mesure n'est entreprise pour améliorer quoi que ce soit. Pour changer cette situation, l'encadrement doit d'abord aborder la question de la communication, c'est-à-dire expliquer aux employés en quoi consiste l'évaluation des performances et pourquoi il est important de procéder à cette évaluation, et comment cela les aidera-t-il à l'avenir, et également expliquer les buts et objectifs de l'organisation.

L'évaluation des performances peut renforcer la motivation des employés à la condition qu'elle réponde à certaines hypothèses. De par la littérature diversifiée sur le sujet, il est légitime de penser que le système d'évaluation de la performance, ne sera un outil de motivation efficace, que si les individus évalués perçoivent leurs évaluations comme justes et en sont satisfaits. Pour se faire, la recherche a identifié au moins trois caractéristiques dont doit disposer l'outil : un « préparation » adéquat, un entretien équitable et un jugement fondé sur des preuves.

La « préparation adéquate » consiste à informer les employés des critères qui seront utilisés lors de l'évaluation. Malheureusement, dans de nombreuses entreprises, la première fois que les employés prennent connaissance du formulaire d'évaluation, ce n'est qu'au moment de l'entretien, lorsqu'ils sont évalués. Un entretien équitable, quant à lui, signifie de s'assurer qu'il y a une communication bidirectionnelle pendant le processus d'évaluation, et que l'employé ait durant ce temps d'échange, l'opportunité de s'exprimer. Le jugement basé sur des preuves implique de documenter les problèmes de performance et d'utiliser des preuves factuelles plutôt que des opinions personnelles lors de l'évaluation des performances.

Dans le cadre conceptuel, nous avons notamment évoqué le « management humain », qui est une approche de la théorie de la gestion des ressources humaines, basée sur l'idée des besoins humains et des valeurs humaines. Les employés ne sont pas simplement considérés comme des actifs économiques, appréciés principalement pour leur productivité, mais comme des personnes ayant des besoins complexes et un désir d'accomplir des tâches quotidiennes significatives et variées.

Ainsi, par la reconnaissance de l'engagement professionnelle, lors de l'entretien, l'outil semble être un levier essentiel pour l'accroissement de la motivation du personnel. En effet, la revue de la littérature menée sur la motivation a permis de réaliser l'influence de la reconnaissance comme encouragement, sur les employés. Une évaluation de la performance offre à un employé une appréciation pour son travail acharné. Le superviseur a la possibilité, grâce au système d'évaluation, de montrer que l'entreprise et la direction sont véritablement intéressées par leur performance et leur développement personnel. Et cela aura à son tour une influence positive sur

les employés et cela stimulera leur moral, leur estime de soi et ils seront plus engagés envers leur unité et, plus généralement envers l'organisation.

A ce stade, il est possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle : « **une perception positive combinée à une bonne pratique de l'entretien d'évaluation par le cadre de santé favoriserait la satisfaction et l'implication des collaborateurs** ». Les étapes suivantes tenteront d'analyser ces aspects dans une approche empirique.

# **Démarche opérationnelle**

## Introduction à la démarche opérationnelle

Cette seconde partie fera l'objet d'une réflexion, à propos de notre hypothèse de départ, concernant la contribution de l'outil d'entretien d'évaluation dans le management, en vue de favoriser et/ou de maintenir la motivation des subordonnés, celle-ci sera confrontée à la réalité du terrain.

### 1. Méthode de collecte de données

La recherche qualitative est une méthodologie conçue pour collecter des données non numériques. Elle peut être non directive, semi-directive ou directive. Elle s'appuie sur des données recueillies sur la base d'un guide de recherche qui doit permettre de répondre à la problématique de l'étude. Les données qualitatives recueillent des informations qui cherchent à décrire un sujet plus qu'à le mesurer, contrairement à la méthode quantitative.

En effet, ce type de recherche mesure les opinions, les points de vue, et prend en compte l'expérience vécue des personnes interrogées. Les données sont composées d'impressions, d'opinions et de perspectives. Une enquête qualitative est moins structurée que la méthode quantitative, car elle cherche à approfondir le sujet pour obtenir des informations sur les motivations, les pensées et les attitudes d'un échantillon représentatif de la population cible. Bien que les approches qualitatives apportent une compréhension approfondie de la question de recherche, elles peuvent parfois rendre les résultats plus difficiles à analyser et interpréter, du fait qu'elle utilise des données qualitatives pour décrire un aspect, au lieu de le mesurer. Les études qualitatives sont basées sur des enregistrements narratifs des phénomènes étudiés à l'aide de techniques telles que l'observation participante et les entretiens semi-directifs.

Notre démarche qualitative est menée au moyen d'entretiens semi-directifs. Les entretiens semi-directifs consistent en plusieurs questions clés qui permettent de définir les domaines à explorer, et donne l'opportunité à l'intervieweur ou à l'interviewé de diverger afin d'approfondir une idée ou une réponse. Ce format d'entrevue est le plus fréquemment utilisé dans le domaine de la santé, car la flexibilité de cette approche, permet également de découvrir ou d'élaborer des informations qui sont considérées comme importantes pour les participants mais qui n'ont peut-être pas été abordées dans la phase conceptuelle de la recherche, soit par ignorance soit par manque d'apport dans la revue littéraire.

Le but de l'entretien de recherche est d'explorer les points de vue, les expériences, les croyances et/ou les motivations des répondants sur la question des entretiens d'évaluations. Les méthodes

qualitatives, telles que les entretiens, sont censées fournir une compréhension plus approfondie des phénomènes sociaux que celle qui serait obtenue à partir de méthodes purement quantitatives, telles que les questionnaires. Ces entretiens sont donc plus appropriés du fait que notre étude requière des informations détaillées de la part des participants individuels.

Les entretiens ont été menés au sein de deux sites, le site union et le site Notre Dame d'un établissement, le CHwapi (Centre Hospitalier de Wallonie Picarde), afin de pouvoir analyser les différentes représentations des cadres de santé en fonction du processus d'évaluation et de notation mis en place au sein de l'institution.

Chaque entretien a une durée d'environ 30 minutes.

## 2. Question de recherche

Comme mentionné précédemment, les évaluations qui mesurent la performance ont tendance à influencer la motivation globale des employés. Comprendre la relation entre l'entretien d'évaluation et son effet sur la motivation des employés pourrait aider les cadres de santé à accroître la satisfaction au travail des employés et donc la qualité des prestations fournies aux patients et leurs proches.

La finalité de cette recherche est de savoir si l'évaluation des performances motive les employés et dans le cas contraire, il faudra déterminer quelles en sont les raisons.

La question de recherche de cette étude empirique, doit permettre de déterminer :

**« L'outil, entretien d'évaluation périodique et les effets sur la motivation de l'employé :  
quelles perceptions par les infirmiers en chef ? »**

Pour répondre à cette question, nous avons décidé de recueillir les différents points de vue d'infirmiers en chef sur le sujet de l'entretien d'évaluation, sa pratique, ses limites, les obligations et le lien qu'ils établissent avec la motivation des membres de leurs équipe.

Nous avons ensuite tenté de mettre en évidence les points de divergence, de convergence et d'imprévu avec notre partie théorique. À partir des points de vue exprimés, une analyse sera présentée en vue de formuler quelques pistes de réflexion et d'amélioration.

## 3. Objectif de recherche

Le cadre conceptuel sert de guide à cette étude empirique. Ce cadre théorique a permis de rassembler tous les aspects de la thématique, à travers un processus qui explique leurs

connexions, disjonctions, chevauchements, tensions et les contextes façonnant un cadre de recherche. Dans cette étude, la revue de la littérature a permis de comprendre le sujet de recherche, et notamment les liens existants entre les différents concepts : la gestion de la performance, l'entretien d'évaluation et la motivation.

L'objectif principal de cette étude est de déterminer "si l'évaluation de la performance menée pendant un entretien, motive ou non les employés". De nos jours, il est indéniable que l'évaluation des compétences est devenue un élément crucial permettant la croissance des entreprises, mais ici la question est de déterminer dans quelle mesure le processus adopté, contribue à l'amélioration des motivations au sein de l'organisation.

Afin de réaliser un recueil de données pertinentes, nous poserons des objectifs d'action. Les objectifs nous permettront de déterminer la population à étudier et les moyens de recherche.

Nos objectifs :

- Identifier les modalités mises en œuvre par l'institution en ce qui concerne l'entretien d'évaluation.
- Mettre en évidence la perception des cadres vis-à-vis de l'entretien d'évaluation.
- Évaluer l'écart entre les visées et la pratique de l'entretien d'évaluation.
- Déterminer si l'entretien d'évaluation permet de détecter les insatisfactions des employés.

## **4. Méthodologie de recherche**

### **4.1. Choix de la population cible**

Afin de faciliter la phase d'analyse de l'étude empirique, la première priorité est que la population de sujets interrogés ait les attributs qui permettront d'accomplir le but de la recherche. Il nous faut donc préciser un critère principal d'inclusion pour la participation à notre étude, à savoir : être cadre de santé de la région. Les autres critères d'inclusion sont les suivants :

- Infirmiers en chefs travaillant en milieu hospitalier.
- Infirmiers en chef pratiquant des entretiens d'évaluations.
- Infirmiers en chef travaillant au sein du CHwapi.
- Infirmiers en chef volontaires donnant leur consentement à participer à l'enquête.

Les données ont ainsi été collectées auprès de dix infirmiers en chef au sein de différentes unités de soins du CHwapi. L'ensemble des intervenants ont été sollicité par mail ou en direct par l'intermédiaire du directeur du département infirmier et l'ICANE<sup>104</sup> de l'institution. Au total, 15 personnes ont reçu une invitation. L'échantillonnage a été constitué sur base des dix premiers répondants.

## **4.2. Choix de l'outil de recueil des données**

Les entretiens semi-directifs se caractérisent par des questions ouvertes et l'utilisation d'un guide d'entretien dans lequel sont définis les grands domaines d'intérêt, incluant des sous-questions. Nous avons donc rédigé au préalable ce guide d'entretien en se référant à notre revue de littérature et les thématiques évoquées dans cette partie théorique.

Ces guides incluent une liste de questions et les items à aborder lors de l'entretien. Le guide thématique contient des questions principales qui sont utilisées de la même manière dans chaque entretien, bien que la séquence des questions puisse varier ainsi que le niveau de recherche d'informations par l'intervieweur. En effet, d'un entretien à l'autre, l'accent mis sur les différents blocs de questions diffère et certaines questions peuvent être complètement ignorées, notamment lorsque la personne interrogée n'est pas en mesure ou ne veut pas répondre aux questions ou s'inquiète de la durée totale de l'entretien.

Les entretiens qualitatifs ont l'avantage d'être interactifs et de laisser émerger des sujets inattendus et d'être repris par le chercheur. Les questions posées lors de l'entretien sont aussi ouvertes que possible, afin d'éviter des réponses binaires de type oui/non ou répétées. Cet ensemble de questions préparées, est utilisé comme "fil conducteur", et le fait de s'écarter des lignes directrices permet d'enrichir l'étude avec des informations qui peuvent être omises dans l'étude théorique.

De plus, les techniques de questionnement encouragent les répondants à communiquer leurs attitudes, croyances et valeurs sous-jacentes qui sont essentielles à cette étude. Cela est limité lorsque la personne interrogée manque de connaissances/d'informations ou n'est pas habituée à mettre des mots sur ses sentiments. Les personnes interrogées peuvent se sentir exposées par des questions, en particulier lorsque les attitudes sont sondées. D'autre part, les personnes interrogées peuvent ressentir le besoin de se présenter d'une manière spécifique afin de

---

<sup>104</sup> Infirmière chargée de l'accueil des nouveaux engagés. Par engagés, on entend, le nouveau membre du personnel infirmier, membre du personnel rentrant, stagiaire.

correspondre à leur perception des besoins du chercheur, ou souhaitent apporter leur propre sujet qui ne cadrent pas avec le but de l'entretien. Pour ces raisons, il est important d'établir une relation de confiance avec la personne interrogée avant de commencer l'entretien afin que l'interviewé se sente plus à l'aise.

Nous avons enregistré les entretiens avec l'accord des personnes rencontrées, cela nous a permis de nous concentrer sur l'écoute et les reformulations dans le but d'éclaircir les dires des interviewés. Le guide d'entretien est repris en annexe. Nous avons au préalable réalisé des pré-tests auprès de nos collègues afin d'adapter au mieux les entretiens mais également afin de nous entraîner à la pratique d'entretiens restant une pratique pas évidente.

## 5. Méthode d'analyse

De manière à analyser les données recueillies, les 10 entretiens ont été retranscrits intégralement sous forme de verbatim et l'analyse des données a été réalisée selon une analyse thématique. L'analyse thématique est une méthode d'analyse qualitative des données qui implique la lecture d'un ensemble de données des transcriptions d'entretiens, et l'identification de modèles de sens à travers les données pour en dériver des thèmes. L'analyse thématique implique un processus actif de réflexivité, où l'expérience subjective du chercheur joue un rôle central dans la création de sens à partir des données.

Comme le souligne Paillé et Mucchielli<sup>105</sup> « ce type d'analyse est un outil précieux pour une première expérience de recherche ». En effet, l'analyse thématique est une approche flexible de l'analyse qualitative qui permet aux chercheurs de générer de nouvelles idées et concepts dérivés des données. L'un des nombreux avantages de l'analyse thématique est que les chercheurs novices qui apprennent à peine à analyser des données qualitatives trouveront dans l'analyse thématique une approche accessible.

Selon les mêmes auteurs, la technique à adopter pour le travail de thématisation est déterminée selon trois éléments, la nature du support matériel, le mode d'inscription des thèmes et le type de démarche de thématisation<sup>106</sup>. En ce qui concerne la nature du support, nous avons réalisé le travail de découpage et de classement. Une fois familiarisé avec les données des verbatim, nous avons pratiqué le codage de l'analyse thématique et créé un ensemble de codes initiaux (aussi appelés Mots clés/Concepts attendus. Exemple : notation, motivation, évaluation, etc.), qui

---

<sup>105</sup> Paillé P. et Mucchielli A., *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, édition Armand Colin, <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.0>, p. 235.

<sup>106</sup> Ibidem, p.235.

représentent les significations et les modèles observés dans les données. Il faut ensuite repérer les extraits intéressants et leur appliquer les codes appropriés. Les extraits qui représentent la même signification doivent avoir le même code appliqué.

Ce travail a permis de mettre en évidence d'autres thématiques ayant émergé de nos entretiens et réorganiser, regrouper ou fusionner celles existantes par une démarche inductive. Le raisonnement inductif est une méthode pour tirer des conclusions en allant du particulier au générale. Dans la recherche inductive, elle commence par la collecte des données. Ensuite, en adoptant une vue d'ensemble des données et en recherchant des modèles, il sera possible de tirer des conclusions générales, en se référant au cadre théorique.

## **6. Les biais de la méthode qualitative**

Le biais de l'intervieweur concerne les aspects des intervieweurs et la manière dont ils posent des questions et répondent aux réponses, il est distinct du biais découlant du contenu ou de la formulation des questions. Un tel biais peut provenir des perceptions de l'identité de l'intervieweur. L'âge, la classe sociale, le niveau d'éducation, l'expérience de vie ou le parcours professionnel de l'intervieweur peuvent affecter la façon dont les participants répondent aux questions, en particulier lorsque ces caractéristiques semblent liées au sujet de l'entretien.

Quel que soit le type d'interview, l'intervieweur peut créer une situation où la personne interrogée répond d'une manière qui reflète ce qu'elle pense que l'intervieweur veut entendre. L'interview objective exige à la fois de l'intervieweur et du répondant qu'ils disent précisément ce qu'ils veulent dire et qu'ils pensent précisément ce qu'ils disent.

Liée à cela, il y a la capacité de l'intervieweur à établir un rapport avec l'interviewé. Alternativement, le biais de l'intervieweur peut être dû au langage corporel ou à l'expression faciale ou à des aspects paralinguistiques de la communication. De plus, la réalisation de plusieurs entretiens individuels demande un investissement aussi bien psychologique que physique de la part de l'intervieweur. Enfin, lors de l'entretien, l'intervieweur doit être capable de faire abstraction de ses représentations sociales, préjugés et opinions pendant les entretiens. Le biais d'échantillonnage dans la recherche se produit lorsque des membres de la population visée sont sélectionnés de manière incorrecte, soit parce qu'ils sont moins ou plus susceptibles d'être sélectionnés. Il est également appelé biais de détermination dans les domaines médicaux. Le biais d'échantillonnage limite la généralisation des résultats car il constitue une menace pour la validité externe, en particulier la validité de la population. En d'autres termes, les résultats

d'échantillons biaisés ne peuvent être généralisés qu'aux populations qui partagent des caractéristiques avec l'échantillon.

Dans notre étude, l'échantillon est non probabiliste, les individus sont sélectionnés sur la base de critères non aléatoires. Le sous-dénombrement est l'une des principales causes de biais d'échantillonnage, car les chercheurs ne parviennent pas à représenter avec précision l'échantillon. La principale raison de ce sous-dénombrement est une représentation inadéquate de la population ou la collecte de réponses uniquement auprès de répondants facilement disponibles grâce à l'utilisation d'un échantillonnage de commodité. L'échantillonnage non probabiliste donne souvent des échantillons biaisés parce que certains membres de la population sont plus susceptibles d'être inclus que d'autres.

Le biais de petite taille d'échantillon affecte également la fiabilité des résultats d'une enquête car elle entraîne une plus grande variabilité, ce qui peut entraîner des biais. Une taille d'échantillon trop petite réduit la puissance de l'étude et augmente la marge d'erreur, ce qui peut rendre l'étude insignifiante.

Le biais d'analyse correspond à un type de biais de recherche qui s'insinue lors du traitement des données. Souvent, lors du tri et de l'analyse des données, le chercheur peut se concentrer sur des données qui confirment ses pensées, ses attentes ou ses expériences personnelles ; c'est-à-dire des données qui favorisent l'hypothèse de recherche. La cause principale de la prise de ce biais est le « parti pris ». Par biais, on entend une ingérence dans les résultats de la recherche par des idées prédéterminées, des préjugés ou une influence dans une certaine direction. Lorsque les personnes qui analysent les données sont biaisées, cela signifie qu'elles veulent que les résultats de leur analyse aillent dans une certaine direction à l'avance.

Ainsi dans ce biais d'analyse, on trouve le biais de confirmation qui produit lorsque la personne effectuant l'analyse des données veut prouver une hypothèse prédéterminée. Elle cherchera dans les données jusqu'à ce que cette hypothèse puisse être prouvée. Par exemple en excluant intentionnellement des variables particulières de l'analyse. Cela se produit souvent lorsque les analystes de données sont informés à l'avance de la conclusion à étayer. Il convient donc de ne pas s'acharner à prouver une conclusion prédéfinie, mais plutôt de tester des hypothèses présumées de manière ciblée

Le biais de collecte de données, également appelé biais de mesure, se produit lorsque les préférences ou les croyances personnelles d'un chercheur affectent la manière dont les données sont collectées dans une enquête. Dans la recherche qualitative, le biais de collecte de données survient lorsque l'interviewer pose des questions orientées qui poussent la personne interrogée vers des hypothèses implicites. Nous avons de ce fait bien veiller à présenter des questions

ouvertes, et claire, laisser la personne s'exprimer librement, éviter d'orienter les réponses ou des insinuations, faire des relances avec des reformulation courte si nécessaire et éviter de garder un ordre de question prédéfini.

En effet, D'après le cours de méthodologie de formation de cadre<sup>107</sup>, le cadrage et la présentation des questions au cours du processus de recherche entraînent des biais. Les questions biaisées telles que les questions suggestives, les questions à deux volets, les questions négatives et les questions chargées peuvent influencer la façon dont les répondants fournissent des réponses et l'authenticité des réponses qu'ils présentent. Nous avons donc veillé à identifier au préalable et éliminer les questions biaisées dans la recherche qualitative ou les reformuler si elles ne peuvent pas être supprimées complètement. Il ne faut pas oublier que les questions constituent la base principale sur laquelle les informations sont collectées et par conséquent, des questions biaisées peuvent conduire à des résultats de recherche non valides.

## 7. Résultats des entretiens

### • **Thème 1 : Connaissance du processus d'évaluation au sein de l'établissement**

La question concerne la connaissance de la procédure actuellement en vigueur au sein de l'établissement du CHwapi. Les dix infirmiers en chef interrogeaient ont au moins une connaissance partielle de la procédure d'évaluation. La connaissance reste limitée aux pratiques dans leurs propres unités et une connaissance globale de la démarche à effectuer.

Pour la plupart des répondants, l'entretien d'évaluation a une désignation différente au CHwapi que celle donnée par la littérature. Dans cet établissement, on parle de « *bilan de développement* ». On peut s'interroger sur ce que représente ce bilan de développement ? A-t-il la même finalité que l'entretien périodique ? Dans la revue littéraire, il existe une différence entre ces concepts que sont l'entretien de performance et l'évaluation de développement. Une évaluation de développement, également appelée évaluation de potentiel, a pour objectif de déterminer la manière dont un employé peut évoluer au sein d'une organisation, notamment en répondant aux besoins en formation. Une évaluation de développement n'est jamais utilisée uniquement pour obtenir une évaluation d'aptitude, comme c'est le cas avec une évaluation de sélection, elle se concentre sur la façon dont l'employé peut se développer davantage, souvent

---

<sup>107</sup> <http://www.lereservoir.eu/PDF/PV/COURS/CADRES/BALISE%20TAU.pdf> (page consultée le 26 avril 2022)

avec la perspective de se voir attribuer un poste dans l'organisation. Il s'agit d'aligner les attentes des salariés sur les besoins stratégiques de l'établissement.

L'entretien d'évaluation est un outil essentiel du système de gestion des ressources humaines qui permet d'établir le bilan du travail effectué durant l'année par les collaborateurs, de fixer des objectifs pour l'année à venir, d'étudier leurs possibilités futures et d'en discuter avec eux. L'entretien d'évaluation est un outil qui permet de rationaliser les décisions en matière de gestion du personnel : adéquation à un poste, rémunération, mutation, promotion, formation et perfectionnement et en même temps, ce qui concerne les composantes de l'équipe : de faire connaître à chacune d'entre eux leurs points forts et points d'amélioration, établir des tâches et des objectifs prioritaires pour l'année à venir, améliorer la compréhension mutuelle et renforcer la motivation de la personne.

En vue de notre travail théorique, nous sommes d'accord, pour dire que la force des deux entretiens, de performance et de développement, réside dans la formulation de questions pertinentes et d'une écoute active dans le but d'un échange constructif.

Nous affirmons également que l'un ne doit pas exclure l'autre, mais au contraire ils doivent être complémentaire dans la pratique de l'évaluation. En effet, s'en remettre au seul entretien de performance, c'est prendre le risque d'analyser des résultats non représentatifs de la réalité. Lors de l'entretien périodique, l'infirmier en chef doit rendre compte de l'aspect opérationnel du salarié, mais aussi de la notion de progrès, d'ambition et d'apprentissage.

La majorité des infirmiers en chef évoquent l'évaluation annuelle qui concerne l'ensemble des membres d'une équipe : « *c'est une obligation institutionnelle* » mise en place depuis l'accréditation Canada. Il existe une trame contenant des critères à disposition de l'encadrement, qui doit être renseignée par le collaborateur puis restituée aux responsables.

Deux des interviewés mentionnent la fixation d'objectifs pour l'année à venir et l'atteinte des objectifs sur l'année écoulée « *faire l'état des lieux d'une année de travail* ».

Malgré de nombreuses relances, nous n'avons pas eu plus de détails sur la procédure d'évaluation, du moins à ce stade de l'entretien.

- **Thème 2 : Représentation de l'évaluation et de la notation**

Deux infirmiers sur les dix interrogées, estiment que le système de notation ne doit pas être dissocié de l'évaluation. De leur avis, ce système permet de classer les personnes. Pour eux, il est important que les membres de leur équipe puissent se situer les uns aux autres : « *La notation est importante pour l'institution et la personne évaluée pour qu'elle puisse se comparer à ses collègues* ». Selon eux, l'évaluation va créer une forme de compétition et cela

peut être bénéfique pour la performance de l'unité. Ils considèrent également qu'une évaluation complète doit systématiquement se terminer par une évaluation finale, afin d'évaluer cette dernière à la hausse ou à la baisse l'année suivante. De plus, ces cadres trouvent dommage de ne pas pouvoir établir de moyenne une fois tous les entretiens terminés.

Le reste des répondants estiment que l'évaluation constitue une opportunité pour le cadre de santé et son équipe. Il demeure un temps d'échange pour effectuer le bilan de l'année écoulée au regard de l'année à venir : « *C'est une occasion de faire le point et revenir sur certaines choses avec le collaborateur* », « *mettre des objectifs* », « *l'entretien est là pour aider le collaborateur à évoluer* », « *rendre un jugement sur la qualité du travail du collaborateur* » ... Ces huit personnes ne perçoivent pas vraiment l'intérêt de la notation dans l'évaluation. Elles considèrent qu'il n'y a pas de lien existant entre l'évaluation et la notation : « *Il faut se dire avant toute chose que c'est un échange et pas une stricte évaluation avec notation* », « *notation est différente d'évaluation* », « *notation reste très scolaire* », « *l'évaluation reste plus globale et va plus déboucher sur un objectif* », « *le plus important est le temps de parole sur les difficultés et l'avenir* », « *Un chiffre reste un chiffre et il est où l'intérêt* », « *je pense que la notation reste juste une exigence administrative à remplir* » ...

- **Thème 3 : Représentation de l'entretien d'évaluation et de la motivation des membres du personnel**

Une personne interrogée sur les dix, ne voit pas comment il peut y avoir un lien entre la motivation et l'entretien d'évaluation. Elle estime que pointer des éléments négatifs ou à revoir peut créer de la frustration, du fait du sentiment de jugement négatif : « *Une personne qui fonctionne bien, l'entretien aura un effet positif sur sa motivation du fait de la valorisation par le cadre mais pour celle qui dysfonctionne elle aura un effet inverse* », « *la motivation reste très difficile à évaluer* ».

Trois des infirmiers en chef interrogés, font valoir que la motivation et l'entretien sont liées. Selon eux, la fixation d'objectifs constitue un outil primordial au maintien ou amélioration de la motivation de certains employés « *la fixation d'objectif reste le point important à la motivation du collaborateur* », « *De la motivation en termes d'objectifs car il y a des collaborateurs qui ont besoin clairement d'objectif, ont besoin d'être challengé, c'est une source de motivation* », « *la fixation d'objectifs reste clairement un levier pour la motivation* »

Deux des personnes interrogées estiment qu'un entretien périodique a un effet sur la motivation du personnel, mais cela ne dure que quelques semaines après l'entretien. Ils considèrent que l'évaluation reste un levier important, car elle oblige certains cadres à prendre le temps

d'échanger avec les salariés. Pour eux, un échange qui se répète régulièrement tout au long de l'année serait idéal. Ils considèrent qu'il ne faut pas attendre, l'entretien formel d'évaluation pour s'entretenir avec un membre de son équipe. Ils expliquent également qu'il est important pour un chef de repérer différents signes de démotivation de son employé, afin d'y remédier : « *La motivation peut venir t'aider à augmenter ta motivation mais je pense qu'il ne faut pas attendre l'entretien pour essayer de repérer les démotivations* », « *il y a toujours des éléments qui montrent qu'une personne manque de motivation et donc essayer d'agir avant l'entretien* », « *La première semaine après l'évaluation, on observe une amélioration de la motivation mais elle ne dure pas, c'est comme les enfants il faut toujours rester vigilant et répéter régulièrement* ».

Le reste de l'échantillon, affirme que l'entretien demeure un outil de motivation au service du cadre de santé. L'évaluation permet de disposer une fois par an, d'un moment privilégié avec les membres de son équipe et ainsi faire le point sur le rôle de chacun, les difficultés, l'évolution, les relations, etc. « *c'est le moment de donner des signes de reconnaissance positive* », « *ils seront forcément reboostés par la suite, bien fonctionner et s'investir d'avantage* », « *La motivation va venir de tous ce qui est satisfaction, dans la satisfaction on aura tout ce qui est intrinsèque et extrinsèque...* », « *le fait d'aider le collaborateur à fixer des objectifs à atteindre, ça le motive car il va se sentir écouté et soutenu dans son évolution* », « *je suis persuadé du lien qu'il peut exister entre l'entretien et la motivation , car avec les félicitations et les encouragements du chef, le collaborateur aura l'impression que son supérieur est fier de lui donc sa lui donnera forcément l'envie de continuer ses efforts* », « *Je demande au collaborateur en début d'entretien de chiffrer leurs motivations au travail, afin de situer son état d'esprit* »...

- **Thème 4 : représentation des critères d'évaluation**

La totalité des répondants estiment globalement que les critères d'évaluation établis par la direction sont corrects. D'après eux, l'accréditation a permis de revoir les critères existants. Les nouveaux critères actuels sont considérés comme plus adaptés et facile d'accès. Les critères d'entretien sont les mêmes pour toutes les unités de soins, à quelques détails près : « *avant on avait des critères d'évaluation beaucoup trop précis et on passait énormément de temps à cocher les cases plutôt que de communiquer avec les collaborateurs* », « *Modification de la grille d'évaluation et ça me va mieux car elle est beaucoup plus simplifiée* ».

Ces critères permettent d'évaluer la flexibilité, la collaboration, la précision dans le travail, la connaissance de l'institution, etc. Les infirmiers en chef soulignent l'obligation de remplir la

feuille de l'entretien d'évaluation, en attribuant une note allant de 1 à 5 « *nous somme dans l'obligation de passer par les critères de base afin de mettre une note finale sur 5* ».

Sept infirmiers en chef interrogés considèrent les critères trop généraux, manquant de sous-thématiques. Ils passent beaucoup de temps à retravailler les sous-thèmes, afin de pouvoir par la suite mieux les définir pour leurs subordonnés. On peut citer en exemple le critère suivant : « faire preuve de flexibilité ». On entend quoi par flexibilité ? flexible dans les horaires ? flexible dans les tâches ? etc.

Quatre des répondants ont élaboré leurs propres grilles d'évaluation. Ils ont veillé à rajouter des critères et sous-critères importants selon eux. Cependant, la direction de l'hôpital refuse de prendre en compte cette approche et maintient une trame commune à toutes les unités. : « *Nous avons développé une grille intérieur au pavillon mais la direction a refusée de la prendre en compte* », « *je trouve que les critères sont hyper réducteur, il y a trop de soins pour tous réduire à une feuille* », « *les critères sont trop généraux* », « *c'est moi qui met des sous-critères en place mais ce n'est pas officiel* », « *je fais une autre feuille à coté pour développer chaque item et je dis ce que je mesure* ».

Pour les trois autres infirmiers en chef interviewés, la feuille des critères d'évaluation reste strictement institutionnelle, de par l'accréditation qui oblige à la mise en œuvre de cette procédure : « *ça ne sert à rien, c'est juste un papier pour la DRH* », « *concrètement le papier reste avant tout une démarche administrative, sans en comprendre le sens* ».

Cependant, ces infirmiers estiment que les critères mis en place sont bien réfléchis. De leur avis, ils sont assez généraux pour leur permettre de les adapter à leurs pratiques et valeurs, au sein de leur unité de soins : « *la feuille est la comme support, je suis avant toute chose dans une discussion avec mon collaborateur* », « *je suis dans une démarche d'échange* », « *je me concentre plus sur la case des remarques, avec moi cette case est automatiquement rempli* », « *c'est un moment d'échange au départ des critères* », « *je trouve qu'on a pas vraiment de suivi avec la feuille d'entretien, ça ne débouche à rien, pas de mutation, pas de retour. Quand ça ne va pas, ça devient plus compliqué, donc on a un peu intérêt que l'évaluation soit positive* ». L'un de ses trois répondants admet, qu'il y a beaucoup de choses dites lors de l'entretien qu'il ne transmet pas aux supérieurs hiérarchiques : « *le secret de pavillon* ».

- **Thème 5 : Représentation de l'évaluation « idéale » du personnel**

La dernière question vise à déterminer quelle serait l'évaluation « idéale » pour chaque agent. Cela permettra d'identifier les éléments à modifier ou non, dans la pratique de l'outil, qu'est l'entretien d'évaluation.

Pour mieux retranscrire les nombreuses propositions des répondants, nous allons découper les réponses suivant les diverses étapes de la pratique de l'entretien.

- **La préparation de l'entretien**

Ainsi, tous les infirmiers en chef interrogés s'accordent ainsi à dire qu'une préparation à l'entretien est nécessaire, à la fois de la part du responsable de santé, mais aussi de la part du salarié : « *la préparation de l'entretien est primordiale et lui donne un aspect crédible c'est-à-dire que le chef doit avancer à son collaborateur des faits concrets avec des dates à l'appui* », « *ce qui prend beaucoup de temps c'est la préparation en annexe* », « *80 personnes à évaluer chaque année, la préparation peut être négligée et donc pas grand intérêt à l'échange* ».

- **Le déroulement de l'entretien**

L'entretien se présente sous la forme d'un bilan individuel, avec un véritable échange entre le cadre de santé et l'agent évalué : « *Lors de l'entretien il faut dire les choses* », « *permettre une réelle discussion avec son collaborateur en confiance* », « *c'est le bon moment aussi bien pour le cadre que pour le collaborateur de parler des dysfonctionnements, relation avec les collègues et le désir d'évolution* ». L'entretien se doit d'être structuré avec la fixation d'objectifs claires et accessibles : « *un entretien structuré, avec des objectifs posés en début d'entretien* ».

Le climat dans lequel se déroule l'entretien leur paraît également important. Six infirmiers en chef sur dix insistent sur le fait d'instaurer un climat de confiance. Selon eux, l'évaluation ne doit pas être un recadrage, ni permettre de porter des jugements de valeur négatif « *Ça ne doit pas être un endroit de sanction* », « *l'entretien doit apporter un plus dans le travail* », « *doit être un lieu de motivation et d'évolution* », « *permettre de bien se sentir au travail* », « *c'est le moment de renvoyer au collaborateur des choses positives* ».

Deux des répondants font également valoir que l'attitude du cadre de santé a un rôle primordial dans le bon déroulement de l'évaluation. La posture de ce dernier déterminera l'issue de l'entretien. Ils estiment important de faire comprendre à la personne évaluée que l'entretien constitue avant tout un échange et une discussion, et non pas obligatoirement un recadrage comme beaucoup semblent le penser : « *Juste avoir une discussion avec son collaborateur* », «

*mettre le collaborateur en confiance », « la personne ne doit pas se sentir jugé pour que l'entretien soit plus productif », « il doit pas y avoir des règles, comme le fait de fixer combien de temps l'entretien doit durer, car ça serait limité l'échange, il faut de la spontanéité », « le cadre reste la figure d'autorité et l'exemple à suivre », « Utiliser l'effet sandwich, commencer par le positif puis le négatif et finir par du positif, normalement l'entretien se déroule toujours bien », « s'asseoir en face à face avec son collaborateur », « On adapte sa position »... À leur avis, l'entrevue devrait être présentée à l'employé comme une rencontre : « Ne plus donner l'appellation d'évaluation, ni développement mais plutôt, rencontre d'évolution ».*

#### **- La grille de l'entretien d'évaluation**

Neuf des intervenants souhaiteraient que chaque unité de soins puisse réaliser sa propre grille d'évaluation afin d'être en accord avec leurs propres pratiques. *« Les critères d'évaluation sont incomplet ».* Dans l'idéale, ils souhaiteraient se séparer complètement de cette feuille de critères et réaliser l'entretien de manière plus spontanée, à la demande de l'employé et/ou de l'infirmier en chef. Ils estiment également que le délai d'un an pour réaliser les entretiens, est trop court. Selon eux, il faudrait fixer un minimum de deux ans entre les entretiens. Pour justifier ce délai ils mettent en exergue la redondance dans les échanges, la charge de travail importante qu'implique la mise en œuvre d'une évaluation. et dans la majorité des cas sans buts : *« changer les items et faire en sorte qu'ils soient un peu plus adaptés à mon équipe », « pouvoir modifier et compléter les items d'évaluation », « mettre des sous-thématiques pour plus de compréhension et ainsi réduire le travail des infirmiers en chef », « Savoir ce qui se passe derrière les critères d'évaluation, on évalue quoi, ce n'est pas clair », « rajouter des critères de bien-être et de confiance qui ne sont pas repris », « avoir une totale liberté pour gérer les entretiens », « mettre en plus l'aspect qualitatif », « l'idéale est que le collaborateur vient de lui-même demander d'être évalué », « retirer la cotation », « supprimer la cotation qui a un effet très scolaire et sans intérêt », « Avoir un intérêt commun pour le bilan », « remettre les entretiens tous les deux ans ».*

#### **- Lieu de l'entretien**

Deux infirmiers en chef estiment que l'entretien serait beaucoup plus constructif et authentique s'il se déroulait en dehors de l'hôpital et sans formalité administrative : *« choisir une salle en dehors de l'unité et même à l'extérieur de l'hôpital », « être en dehors de l'hôpital autour d'un verre ».*

Pour terminer, une personne interrogée considère comme regrettable qu'il n'y ait pas de formation obligatoire pour les cadres de santé sur le sujet de l'entretien d'évaluation.

## 8. Analyse des entretiens

### • Thème 1 : Connaissance du processus d'évaluation au sein de l'établissement

Comme mentionné dans le cadre conceptuel, aucune loi belge n'impose aux institutions l'obligation d'évaluer les membres de leur personnel. Lors de notre enquête, on constate que la direction du CHwapi a pris la décision de l'imposer dans l'établissement du fait de l'accréditation. Les évaluations des performances peuvent créer des avantages pour la direction en améliorant les performances des employés. L'un des objectifs de l'établissement est de maintenir son niveau de qualité des soins pour conserver son accréditation, ce qui constitue une reconnaissance de la performance de l'institution.

L'évaluation doit être effectuée à l'aide de critères préalablement établis qui correspondent aux objectifs de l'organisation et aux responsabilités spécifiques de l'employé évalué. Si, de ce qui précède, on peut légitimement supposer que l'évaluation correspond aux objectifs de l'organisation, dans notre étude se pose la question de l'adhésion des cadres de santé à l'outil d'évaluation. En effet, d'après les dires des répondants, la trame de l'entretien d'évaluation est imposée par la direction. L'entretien est formalisé : « *formulaire tout fait sur intranet avec une légende pour évaluer* », ce qui implique que les cadres ne peuvent l'adapter à leur convenance. Or, il convient de rappeler que l'utilisation efficace des systèmes d'évaluation des performances comprend la sélection de la ou des meilleures méthodes d'évaluation et une prestation efficace. Du fait que le fichier d'évaluation n'a pas été conçu par les cadres, ils n'ont pas pu se l'approprier. Comme le précise Roger Mucchielli dans son ouvrage les méthodes actives dans la pédagogie des adultes, « *un adulte apprend s'il agit et s'engage* ». En participant à la conception de l'évaluation, la direction aurait pu avoir l'adhésion des cadres dans le programme d'entretien d'évaluation. Ces cadres connaîtraient d'autant mieux la procédure d'évaluation puisqu'ils l'auront conçue. De plus, en s'impliquant dans la conception, ils s'engageront dans un processus continu d'amélioration de l'outil.

En formalisant l'outil, les cadres semblent ne pas s'investir dans le processus d'évaluation et semble le percevoir comme une contrainte imposée par la direction. Les cadres connaissent l'outil pour l'avoir pratiqué à grande échelle, comme le précise une des cadres « 85 personnes à gérer pas évident du tout de les évaluer une fois par an ». Toutefois, en fonction des résultats

de notre étude, nous ne pouvons pas garantir, que les règles d'exploitation de l'outil auprès des employés soient respectées. En d'autres termes, si les cadres n'ont pas pris connaissance du guide des bonnes pratiques de l'entretien d'évaluation, pour comprendre comment l'outil doit être utilisé, il perd dès lors une partie de son efficacité.

- **Thème 2 : Représentation de l'évaluation et de la notation**

Selon la majorité des cadres les avantages du système d'évaluation comprennent une efficacité accrue des employés, une plus grande probabilité d'amélioration des performances des employés, l'incitation à la rétroaction, une meilleure communication entre les employeurs et les employés, la promotion de la confiance, la promotion de l'établissement d'objectifs. Quant aux inconvénients du système d'évaluation, selon eux, les évaluations comprennent l'obstacle possible au contrôle de la qualité de la prestation effectuée par le salarié et le stress pour les employés d'être jugés par leur supérieur.

Suivant leurs dires, la majorité des cadres auraient tendance à utiliser l'évaluation sommative. Ce qui corrobore avec l'affirmation que cette forme d'évaluation reste la plus pratiquée par les supérieurs hiérarchiques. Comme précisé dans le cadre théorique, celle-ci vise à mesurer le cheminement des objectifs fixés par une personne, elle mesure l'écart de ce qui est déjà produit par rapport à l'objectif final. En d'autres termes, l'objectif de l'évaluation sommative est d'évaluer le collaborateur à la fin d'une année en comparant ses résultats aux objectifs fixés. Un cadre utilisant une évaluation sommative, va délivrer à la personne évaluée un message insuffisant. Il se borne uniquement à donner son avis, et ne précise pas à l'individu les voies de progrès qu'il pourrait emprunter.

Certains cadres ont évoqué l'évolution des collaborateurs. Mais ils l'entendent plus comme une évolution des résultats à atteindre que comme une évolution des compétences. Or comme mentionné dans le cadre conceptuel, l'évaluation formative ne sert pas à mesurer un niveau par rapport à un objectif, mais plutôt à situer la personne sur le parcours d'appropriation des compétences. L'objectif de l'évaluation formative est de surveiller les résultats des collaborateurs afin de fournir une rétroaction continue qui peut être utilisée par les cadres pour améliorer la performance globale de leur unité et par les collaborateurs pour améliorer leurs compétences individuelles. La « formative » sert à poursuivre la progression, en tant que repère pour la personne, permettant d'avoir un aperçu des compétences acquises et à acquérir.

Comme évoqué précédemment les cadres et les collaborateurs n'ont pas décidé d'un commun accord, les critères d'évaluations. En effet, l'entretien d'évaluation est formaté. Or, les critères d'évaluation doivent être choisis avec soin et réflexivité, afin de créer un cadre légitime, clair,

pertinent et juste, qui contribue au nécessaire climat de confiance entre l'évaluateur et l'évalué. Les collaborateurs évalués perçoivent encore l'évaluation comme un jugement de leur travail, ce qui oblige les cadres à les rassurer sur ce point.

De plus même si les cadres indiquent qu'il n'existe pas de notation chiffrée, il existe une appréciation. Or, comme précisé dans la partie théorique, le système de notation ne doit impérativement pas se cantonner à l'attribution de note ou d'appréciation, selon des critères bien spécifiques. Ces critères ont été définis par la direction et ne rend donc pas la notation plus maniable. Pourtant, pour rendre l'outil efficient, il est conseillé de mettre en place une notation englobant d'avantages d'éléments, tels que le contexte relationnel, la valeur, et la temporalité. Dans ce cas, il est légitime de s'interroger sur l'objectivité de l'évaluation faite par les cadres.

- **Thème 3 : Représentation de l'entretien d'évaluation et de la motivation des membres du personnel**

Le résultat de l'évaluation est communiqué et discuté individuellement avec les employés. L'accent de cette discussion est mis sur la communication et l'écoute. Les résultats, les problèmes et les solutions possibles sont discutés dans le but de résoudre les problèmes et d'atteindre un consensus. Les commentaires sont souvent donnés avec une attitude positive, car les cadres jugent que cela peut avoir un effet sur les performances futures des employés. Le but de la réunion est selon eux, de résoudre les problèmes rencontrés et de motiver les employés à mieux performer. Suivant ces résultats de l'étude, On constate qu'il existerait un lien entre l'attitude du cadre durant l'entretien et la motivation des employés

L'opinion la plus répandue dans la théorie psychologique est que la rétroaction négative devrait généralement avoir un impact néfaste sur la motivation, ce qu'affirme une des cadres. Toutefois des perspectives concurrentes ont suggéré que la rétroaction négative peut parfois avoir des effets neutres ou même positifs sur la motivation, certaines cadres parlent de challenge « *pour mieux faire* ».

De plus, les réponses des cadres peuvent nous interroger sur l'évaluation critique. En effet, l'un des principaux inconvénients de l'évaluation de performance des employés est la tendance à la rétroaction positive malgré un comportement négatif. Autrement dit, les cadres sont souvent assez « gentils » pour fournir de bonnes évaluations pour un travail qui n'est finalement pas à la hauteur.

Il convient également de noter que lors de l'évaluation, les managers enregistrent les comportements qu'ils jugent pertinents pour la performance au travail, et ils gardent une trace des bons et des mauvais comportements et évaluent les performances des employés en fonction

de leur jugement. L'évaluation comportementale examine des actions spécifiques liées au travail. Les paramètres souhaités de l'action doivent être définis dans la description de poste ou la norme de performance.

Les évaluations du comportement ont tendance à être plus objectives, justes et précises si les normes d'évaluation sont soigneusement élaborées. L'évaluation du comportement est particulièrement utile pour évaluer les performances des tâches quantitatives. Étant donné l'accent mis sur les comportements qui peuvent être mesurés, ces évaluations sont également plus utiles pour le conseil aux employés ainsi que pour les récompenses et les promotions. Cependant, l'élaboration de normes d'évaluation du comportement peut prendre du temps et coûter cher. Il peut s'écouler de nombreux essais et tentatives avant qu'une entreprise puisse élaborer une norme que les superviseurs et les employés jugent juste.

Une méthode hybride, appelée échelle d'évaluation comportementale ancrée, combine les avantages des évaluations qualitatives des traits avec la précision des évaluations quantitatives des comportements. Ceci est particulièrement utile pour les employés professionnels comme les infirmières, qui doivent effectuer des tâches quantitatives avec un degré élevé de précision tout en faisant preuve d'attention et d'empathie envers les patients

Dans l'évaluation des traits, le manager examinerait dans quelle mesure un employé présente un trait souhaité par rapport au travail. Or il faut rappeler que les jugements sont fondés sur des opinions et des intuitions, et donc pas nécessairement fondés sur la logique ou la raison. Ce qui peut être contre-productif, si l'employé se sent frustré face à une évaluation jugée injuste.

*« Le fait d'aider le collaborateur à fixer des objectifs à atteindre, ça le motive car il va se sentir écouté et soutenu dans son évolution ».* Les cadres évoquent dans leurs dires, le management par objectifs. Le management par objectif est une réponse à la théorie de l'établissement d'objectifs en tant que facteur de motivation. Il fixe des objectifs individuels pour les employés en fonction des objectifs du service, eux-mêmes basés sur les objectifs de l'entreprise. Ce management est une pratique largement utilisée et couronnée de succès dans de nombreuses organisations. Les employés sont motivés pour atteindre un certain objectif.

L'établissement d'objectifs est essentiel dans le lien effort-performance sur le cadre des attentes de l'organisation et de l'individu. Le management par objectifs se concentre sur la définition d'objectifs, le suivi des progrès et la fourniture de commentaires et de corrections. Ces différentes étapes sont réalisées lors de l'entretien d'évaluation. Le management par objectifs présuppose que les employés doivent avoir des objectifs clairs, stimulants, mesurables et spécifiques afin qu'ils soient motivés à performer.

Les échecs se produisent lorsque des attentes irréalistes entrent en jeu ou que des incompatibilités culturelles contrecarrent le processus. Ainsi, en fixant continuellement des objectifs pendant les entretiens d'évaluation, les cadres maintiennent la motivation des salariés. Mais cet effet est selon certains cadres à relativiser, De leur avis, cette motivation n'est qu'éphémère, elle ne dure que quelques semaines après l'évaluation.

Les cadres évoquent également la reconnaissance qui est un facteur de motivation des collaborateurs. L'entretien serait à leur sens, une occasion de motiver le salarié par la reconnaissance. La reconnaissance en milieu de travail aide les employés à se sentir appréciés et valorisés. Mieux ils se sentiront dans leur lieu de travail, mieux ils performeront en tant qu'employés. Lorsque les employés se sentent reconnus pour le travail qu'ils font, ils auront un désir plus fort d'aider l'organisation à réaliser sa mission. L'engagement des employés doit être entendu comme le niveau d'engagement émotionnel d'un employé envers l'organisation et ses objectifs. Ainsi, la reconnaissance des managers améliore l'engagement de leurs collaborateurs, et donc leur motivation à performer.

- **Thème 4 : représentation des critères d'évaluation**

L'une des étapes de l'entretien avec les employés consiste à établir des normes qui serviront de base pour comparer les performances réelles des subordonnés. Cette étape nécessite de définir les critères permettant de juger la performance des salariés comme réussie ou non, et le degré de leur contribution aux buts et objectifs de l'organisation. Les normes établies doivent être claires, faciles à comprendre et exprimées en termes mesurables. Dans les cas où la performance de l'employé ne peut être mesurée, il faut être très prudent dans la description des normes. Notre étude montre que ces normes sont trop générales pour être comprises par les employés, ce qui oblige les gestionnaires à devoir les réécrire. Quatre des répondants ont élaboré leurs propres grilles d'évaluation. Ils ont veillé à rajouter des critères et sous-critères importants selon eux. Une fois établies, il incombe à l'encadrement de communiquer les normes à tous les employés de l'organisation. Les employés doivent être informés et les normes doivent leur être clairement expliquées. Cela les aidera à comprendre leurs rôles et à savoir exactement ce que l'on attend d'eux. Or, il s'avère dans cette étude que cette étape n'a pas été mise en œuvre. Les managers ne mentionnent pas réellement la communication avec les employés pour leur expliquer comment ils seront évalués et ce qui est attendu d'eux.

De plus, si nécessaire, les normes doivent pouvoir être modifiables en tenant compte des commentaires de l'employé ou des évaluateurs, pour être pertinents. Il apparaît dans notre enquête que la direction refuse tout changement prétextant une uniformisation des évaluations.

Il convient de rappeler qu'un élément principal d'une évaluation standardisée est un outil d'évaluation uniforme. Généralement, les managers utilisent le même formulaire et les mêmes critères pour évaluer tous les employés, ou du moins ceux qui partagent un poste similaire. Étant donné le but d'utiliser les évaluations pour motiver et encourager la performance, l'uniformité permet de mesurer les employés sur un pied d'égalité.

Une évaluation individualisée est conçue pour évaluer la performance d'un employé individuel par rapport à ses propres objectifs et normes. Cette approche reconnaît que les employés ont souvent des antécédents, des capacités et des motivations différents pour effectuer un travail. Essentiellement, une entreprise peut avoir deux employés travaillant dans le même poste, mais avec des limites de performance différentes. Au lieu de les comparer ou de les évaluer par rapport à une norme prédéfinie, le cadre et le salarié se fixent des objectifs de développement personnel. Les évaluations servent alors de comparaison entre l'objectif réalisé et l'objectif prévu de l'employé.

De nombreuses organisations utilisent une évaluation standardisée pour deux raisons principales : elle offre une évaluation juste et cohérente et constitue souvent une meilleure protection contre les allégations de discrimination ou de pratiques de travail déloyales. L'approche individualisée peut mieux fonctionner dans des situations où les employés sont dans le même poste, mais avec des capacités très différentes, telles que les compétences acquises avec les années d'expérience. Dans ce cas l'organisation met en place des objectifs différents en fonction de facteurs tels que les années d'expérience. Ainsi, un novice peut être qualifié d'excellent lors de son entretien d'évaluation par rapport à ce qui est attendu d'un débutant. Alors que l'organisation en attendra plus de l'employé expérimenté.

- **Thème 5 : Représentation de l'évaluation « idéale » du personnel**

L'entretien d'évaluation peut être l'une des tâches les plus difficiles pour tout responsable. Il est difficile de donner une critique objective de l'employé qui navigue avec succès dans la dynamique émotionnelle et interpersonnelle tout en équilibrant les objectifs complexes qui sont présents dans les évaluations de performances. Ce travail d'équilibriste suppose une bonne préparation, en listant des faits concrets et des points à aborder lors de l'entretien.

L'entretien d'évaluation ne doit pas être perçu par le salarié comme une sortie entre amis, ni comme une commission disciplinaire. L'entretien d'évaluation ne constitue pas un entretien de recadrage. En entreprise, un entretien de recadrage peut se définir comme une rencontre entre un salarié et son supérieur après une erreur ou un écart aux règles : comportement, retards répétés, etc. Le terme recadrage indique qu'à son arrivée dans l'entreprise, la personne connaît

déjà les règles qui régissent l'entreprise. Le non-respect de celles-ci conduit donc parfois à la nécessité d'une mise au point, et remettre les choses aux claires.

De plus, l'entretien d'évaluation n'est pas à sens unique, même si c'est le cadre qui l'a initié. Lors de l'entretien, le responsable doit installer un climat de confiance. Le but de l'entretien n'est pas de poser des questions sans fin. Le cadre doit donc éviter d'utiliser une "approche de liste de contrôle". L'idée est de guider la personne interrogée dans un entretien plus ouvert, ce qui créera des opportunités pour que des remarques pertinentes sur le service puissent émerger de manière spontanée. Puisque l'idée de l'entretien d'évaluation est de trouver des solutions constructives d'amélioration, le manager devrait demander ce dont l'employé pourrait avoir besoin pour améliorer ses performances et/ou éviter des problèmes à l'avenir.

Selon un cadre interrogé, « *la préparation de l'entretien est primordiale et lui donne un aspect crédible c'est-à-dire que le chef doit avancer à son collaborateur des faits concrets avec des dates à l'appui* ». Certains managers pensent que l'évaluation de la performance d'un individu nécessite de se concentrer sur le comportement ; d'autres managers pensent que c'est une question de caractère ou de personnalité. Il y a des avantages et des inconvénients aux deux approches. D'une part, évoquer lors de l'entretien comment la personne évaluée agit, dans des cas spécifiques apparaît comme moins critique, plus factuel et plus multiforme. D'un autre côté, discuter de la manière dont la personne paraît être de manière plus générale peut fournir une approche plus simple et plus holistique. Mais dans ce cas, la personne évaluée peut se sentir jugée si la rétroaction porte davantage sur qui elle est que sur ce qu'elle fait. Il est utile d'essayer de trouver un équilibre entre les aspects comportementaux de la performance d'une personne et le sentiment général ou l'impression que les autres en retirent. Ainsi, l'évaluation devrait porter sur les deux aspects.

Certains cadres qui souhaiteraient que l'entretien se déroule tous les deux ans. Ce qu'ils remettent en cause, c'est que l'évaluation des performances constitue un système formel d'examen et d'évaluation des performances des tâches individuelles. Le point critique dans cette définition est le mot formel, car en réalité, les managers évaluent la performance de leurs subordonnés sur une base continue dans leur pratique quotidienne.

## **Conclusion de la démarche opérationnelle**

De notre étude empirique, il ressort que le rôle de l'entretien d'évaluation est considéré par les cadres comme un élément très important dans l'ensemble du processus, puisqu'il consiste en un échange entre évaluateur et évalué, où le premier communique au second les résultats de l'évaluation et son potentiel futur.

Lorsque l'on parle des objectifs ou de la finalité que l'entretien remplit dans le cadre de l'évaluation, les cadres mentionnent les éléments suivants : Fournir des informations aux travailleurs sur leur performance ; Donner au travailleur une idée claire de la façon dont il exécute son travail, en insistant sur ses forces et ses faiblesses, en les comparant aux modèles de performance attendus ; Fixer des objectifs de travail ; Servir d'élément de motivation pour l'amélioration et le développement des travailleurs ; Améliorer la communication et les relations personnelles entre le cadre et le subordonné.

Dans cette enquête les cadres mettent en avant les difficultés de se baser sur une trame uniforme, commune à toutes les unités et appliquée à tous les employés. Or, il convient de garder à l'esprit que pour réussir l'entretien, cela dépendra des facteurs suivants : chaque employé a des aspirations et des objectifs personnels et, aussi élémentaires que soient ses fonctions au sein de l'entreprise, doit toujours être considéré comme une personne individualisée, différente des autres. La performance doit être évaluée en fonction du poste occupé par l'employé et, surtout, l'entretien doit permettre de recevoir des conseils et encouragement.

Les résultats de l'étude amènent à considérer dans la mise en œuvre de l'évaluation des performances, la spécification des facteurs qui pourraient agir comme des variables pertinentes qui influencent directement ou indirectement pour la mise en œuvre optimale de l'entretien d'évaluation. Une évaluation des performances doit toujours être réalisée par rapport au profil du poste. Le cadre peut estimer que l'employé réussit bien ou mal, seulement en se référant à une norme ou un objectif, en rapport avec la position qu'il occupe.

Les cadres mentionnent que lors de la réalisation de l'entretien d'évaluation, il est nécessaire de prendre en compte une série d'aspects, notamment de préparer l'entretien à l'avance, permettant de fournir des informations sur la performance du travailleur et non sur ses caractéristiques personnelles, c'est-à-dire sur ce qu'il fait et non sur ce qu'il est. L'entretien n'est pas, à leur sens, une simple formalité administrative devant être remplie tous les ans. Il impose une certaine rigueur dans la préparation pour qu'il soit efficient.

Comme mentionné précédemment, l'un des principaux objectifs de l'entretien d'évaluation est de motiver les employés vers des niveaux de performance plus élevés. Cependant, pour de

nombreux travailleurs, l'évaluation de la performance n'est pas une source de motivation. Certains avancent même que l'entretien d'appréciation peut miner la relation entre le supérieur hiérarchique et l'employé et peut avoir un impact négatif sur la motivation des employés. Ils considèrent que l'évaluation traditionnelle a tendance à se concentrer sur les lacunes des employés dans leur rendement au travail, leurs connaissances et leurs compétences, et sur la façon de remédier à ces lacunes. Ainsi, il faudra exclure de l'étude empirique les agents ayant ce type de réflexion.

Sur la base du cadre conceptuel et de l'étude empirique, nous proposons comme hypothèse, que les entretiens d'évaluation basés sur une communication ouverte, une préparation à l'entrevue, une identification conjointe des axes d'amélioration, et une reconnaissance dans les actions menées, permettent aux subordonnés de se sentir soutenus par leur superviseur et répondent ainsi à leur besoin psychologique d'appartenance. À son tour, la satisfaction de leur besoin d'appartenance entraînera une plus forte motivation à entreprendre et à s'améliorer dans leurs missions quotidiennes. Un entretien d'évaluation basé sur les forces de l'évalué, peut ainsi servir de contexte social dans lequel une autorité, le cadre soutient la satisfaction des besoins d'un subordonné.

En effet, dans cette étude empirique, il semble approprié de se concentrer spécifiquement sur le besoin d'appartenance, compte tenu de la nature fortement interpersonnelle de l'entretien d'évaluation. À son tour, la satisfaction du besoin d'appartenance peut fournir un environnement sûr et sécurisé qui stimule les subordonnés vers des niveaux plus élevés de motivation intrinsèque, les rendant ainsi plus enclins à rechercher des défis, à étendre leurs capacités, à explorer de nouvelles perspectives dans leur travail et à s'améliorer.

## **Conclusion générale et perspective**

L'évaluation périodique est une évaluation systématique de la performance de chacun en fonction des activités réalisées, des objectifs et des résultats à atteindre, des compétences offertes et de leur potentiel de développement. C'est un processus qui sert à juger ou à estimer la valeur, l'excellence et les compétences d'une personne, mais surtout la contribution qu'elle apporte à l'organisation. Ce processus porte différents noms, tels que l'évaluation du mérite, l'évaluation personnelle, le bilan de performances, et varie grandement d'une organisation à l'autre. En réalité, il s'agit d'un processus dynamique qui inclut la personne évaluée, son responsable et les relations entre eux et qui, à l'heure actuelle, est une technique de gestion essentielle de l'activité des organisations.

Les évaluations de performance sont devenues un outil de management essentiel pour améliorer les performances des employés, établir des normes de qualité globales, communiquer les valeurs organisationnelles, mais surtout les motiver dans leur emploi. Bien que l'évaluation des performances remplisse plusieurs fonctions, son objectif principal est d'améliorer les performances individuelles, le plus souvent en clarifiant les exigences et les normes du poste ; donner des commentaires à l'employé concernant ses progrès vers le respect des normes et l'atteinte des objectifs, orienter les performances futures en formulant un plan d'action et démontrant une réelle reconnaissance des efforts accomplis pour l'atteinte des objectifs fixés.

Une évaluation efficace accomplit donc une variété de tâches spécifiques tout en maintenant une relation positive entre le cadre et le salarié. La difficulté de cette tâche, du point de vue du manager, dépend largement du type d'entretien d'évaluation requis par la direction. Dans certains cas, les performances des employés sont satisfaisantes et l'objectif des managers est soit d'aider l'employé à maintenir son niveau de performance actuel, notamment lorsqu'aucune promotion n'est possible, soit de l'aider à développer un cheminement de carrière réaliste. Dans le cas de situations où la performance est insatisfaisante. La mission du manager consiste à communiquer les problèmes de performance au salarié qui, pour un certain nombre de raisons, peut parfois ne pas être complètement réceptif aux efforts du manager pour permettre une montée en compétences.

Dans l'accomplissement de leur tâche, les managers s'efforcent d'être objectifs et concrets. Ils réalisent également qu'il est peu probable qu'un changement de comportement se produise à moins que l'employé ne sente qu'il a été impliqué dans le processus et que le cadre le motive à donner le meilleur de lui. Par conséquent, il est essentiel que des opportunités de dialogue soient créées. La communication à sens unique dans l'entretien d'évaluation de performance est

presque certaine d'avoir un résultat insatisfaisant. Grâce à l'utilisation de questions ouvertes et approfondies, d'une attitude objective et impartiale et d'un langage sans jugement, les cadres peuvent encourager leurs employés à s'engager dans l'amélioration des performances.

L'étude empirique a permis de mettre en exergue que l'évaluation des performances permet de maximiser la motivation des individus, dans la mesure où le travailleur perçoit une évaluation favorable, pour leurs tâches, ils fourniront un meilleur service. En effet, notre étude a révélé que, quel que soit le résultat de l'évaluation, les employés se sentaient satisfaits de l'entretien si leur responsable était reconnaissant de leur effort et avait une attitude ouverte et positive, et s'ils avaient l'occasion de présenter leurs idées et leurs sentiments. L'amélioration de la performance des employés est plus susceptible de se produire si un plan d'action concret, avec des objectifs personnalisés, était également établi lors de cet entretien.

Les managers sont une importante source de rétroaction concernant la performance au travail d'un employé. Ces derniers trouvent souvent que les évaluations de performance prennent du temps, voir même qu'elles sont inconfortables, les considérant parfois comme une simple formalité administrative. Cependant, les cadres doivent garder à l'esprit le but des évaluations de performance lorsqu'ils effectuent ces entretiens.

Les entrevues d'évaluation de la performance du personnel offrent à l'encadrement l'occasion d'examiner les attentes du poste et les progrès d'un employé vers la satisfaction de ces attentes. Les cadres doivent réitérer le rôle que joue le poste de l'employé dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Les managers doivent clairement communiquer les performances d'un employé afin de le motiver dans la réalisation de ses objectifs. Les responsables doivent inclure dans leur évaluation un plan pour améliorer la performance future d'un employé en incluant un plan de formation ou de perfectionnement. La montée en compétence peut être une motivation intrinsèque spécifique à chaque employé.

L'entretien d'évaluation personnelle est un excellent moment pour les managers d'avoir une conversation avec les employés sur les moyens d'améliorer leurs performances à l'avenir, en d'autres termes, une occasion de les motiver. Le système d'évaluation des performances n'est pas seulement un outil important de gestion des ressources humaines pour développer leurs employés, mais il est également nécessaire dans les organisations pour juger, évaluer et illustrer l'attitude ou les qualités de travail des employés sur une période de temps spécifique. Or, la productivité, la motivation au travail et l'engagement organisationnel peuvent être affectés par le niveau de satisfaction des employés en lien avec le système d'évaluation.

Il a été observé à partir de la recherche que le niveau de satisfaction des employés par rapport à l'évaluation est influencé par les feedbacks donnés aux employés. Les salariés ne peuvent être satisfaits de l'évaluation des performances que si les fins et les moyens d'atteindre l'équité sont clairs et justifiés. L'entretien d'évaluation des performances devient un outil de management inefficace s'il est perçu comme injuste par les salariés, et en revanche, il peut être bien accueilli et conduire à une attitude positive des salariés s'il est perçu comme juste. Les employés qui perçoivent l'équité dans l'organisation affichent un niveau supérieur d'engagement organisationnel, de productivité et démontrent un niveau inférieur de retrait dans le travail.

Il est important de prendre en considération la perception des employés quant à l'équité de l'évaluation du rendement, car la perception de l'équité a un impact significatif sur l'efficacité de l'organisation à travers le niveau d'engagement et donc de motivation. Ainsi, les organisations devraient se concentrer sur la réaction et la satisfaction des employés à l'égard de l'entretien d'évaluation, afin d'acquiescer l'attitude et les comportements souhaités pour atteindre les objectifs organisationnels à long terme.

La visée de ce travail fut de mettre en évidence le caractère primordial, voir presque indispensable, de l'entretien d'évaluation autant pour l'épanouissement professionnel des collaborateurs que pour la productivité de l'institution. Cette recherche rappelle que la productivité des entreprises dépend, non seulement de la politique de management, mais également de l'implication de ses employés, et donc de leur motivation.

Le sujet de la performance, son évaluation et son développement, a été abondamment étudié dans la littérature scientifique. Cette recherche a été développée principalement sur la base méthodologie de l'entretien d'évaluation, c'est-à-dire sur la structure de l'outil, son application et sur les modèles de mesure de la performance, en vue de déterminer si l'outil en lui-même avait une influence sur la motivation des employés. Au terme de cette épreuve intégrée, le sujet du lien de la motivation des salariés, avec l'entretien d'évaluation, apparaît comme une question inachevée. En effet, lors de notre recherche, nous avons exploré la question, en prenant uniquement en considération le point de vue des cadres en tant qu'évaluateurs, il serait intéressant d'avoir le point de vue des salariés évalués.

De plus, nous n'avons notamment pas pris en considération la relation au quotidien entre le cadre et le salarié, qui pourrait avoir un impact sur l'entretien annuel. En effet, est-il toujours possible de faire abstraction des liens ou au contraire des tensions existant dans les relations collaborateur-supérieur, pour permettre une évaluation objective, lors de l'entretien ?

Lors de notre étude empirique, il a également été mis en exergue que l'entretien d'évaluation constituait un outil de communication entre le cadre et le collaborateur. L'entretien constitue

un temps d'échange formel. Ainsi pour compléter notre recherche, il s'avère intéressant d'investiguer sur cette thématique, à travers la problématique suivante : dans quelle mesure l'entretien annuel d'évaluation des performances constitue-t-il un outil de valorisation des salariés ?

## Annexes

- **Annexe 1**: Guide d'entretien

Bonjour,

Je vous remercie de me consacrer du temps aujourd'hui. En quelques mots, cet entretien entre dans le cadre mon Epreuve Intégrée que je réalise pour la fin de ma formation de cadre de santé à la promotion sociale de Tournai. Cette recherche a pour but de comprendre comment les cadres de santé perçoivent l'entretien périodique mené au sein du CHwapi. L'objectif est de recueillir votre opinion à ce sujet.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument anonyme afin que ce travail puisse être lu et éventuellement être rendu public. Si je l'enregistre, c'est pour faciliter la discussion et éviter les erreurs dans la prise de notes. Si vous êtes d'accord de participer, je vous demanderai de signer un formulaire avant que nous ne commencions notre entretien. Ce formulaire marquera votre accord par rapport aux informations liées à ce travail.

La durée de notre entretien durera approximativement 20 minutes.

Il vous est possible d'arrêter l'entretien à tout moment. Nous pouvons également faire une pause si vous en ressentez le besoin.

## **Thème 1 : Connaissance du processus d'évaluation au sein de l'établissement**

- Parlez-moi de la procédure d'évaluation périodique mise en place au sein de l'institution.

**Mots-clés attendus** : procédures administratives, critères d'évaluation, objectifs, feuille de notation, la direction, délai de compte rendu, chef de projet ou la place de chacun dans la procédure, prise de rendez-vous, préparation, contact, échange, compétences, adaptabilité, implication, participation, adhésion, projets, intéressement, mobilité

**Mots-clés nouveaux (selon idées de l'infirmier en chef /l'interviewé) :**

**Sous-thématiques** : critères d'évaluation, personnes ressources, intérêts, moyens, formalités

## **Thème 2 : Représentation de l'entretien d'évaluation**

- Parlez-moi d'un entretien d'évaluation qui vous a semblé « facile » ou « difficile » à réaliser.

**Mots-clés attendus :** Préparation, rendez-vous, communication, échange, compétences, délai, guides d'entretien, objectifs de l'année écoulée, objectives de l'année à venir, critères d'évaluation, notation administrative, collaboration, écoute, négociation, auto-évaluation, posture soignante, le sens, maîtrise, moment de partage et de soutien, continuité, appréhension, anxiété.

**Mots-clés nouveaux (selon idées de l'infirmier en chef /l'interviewé :**

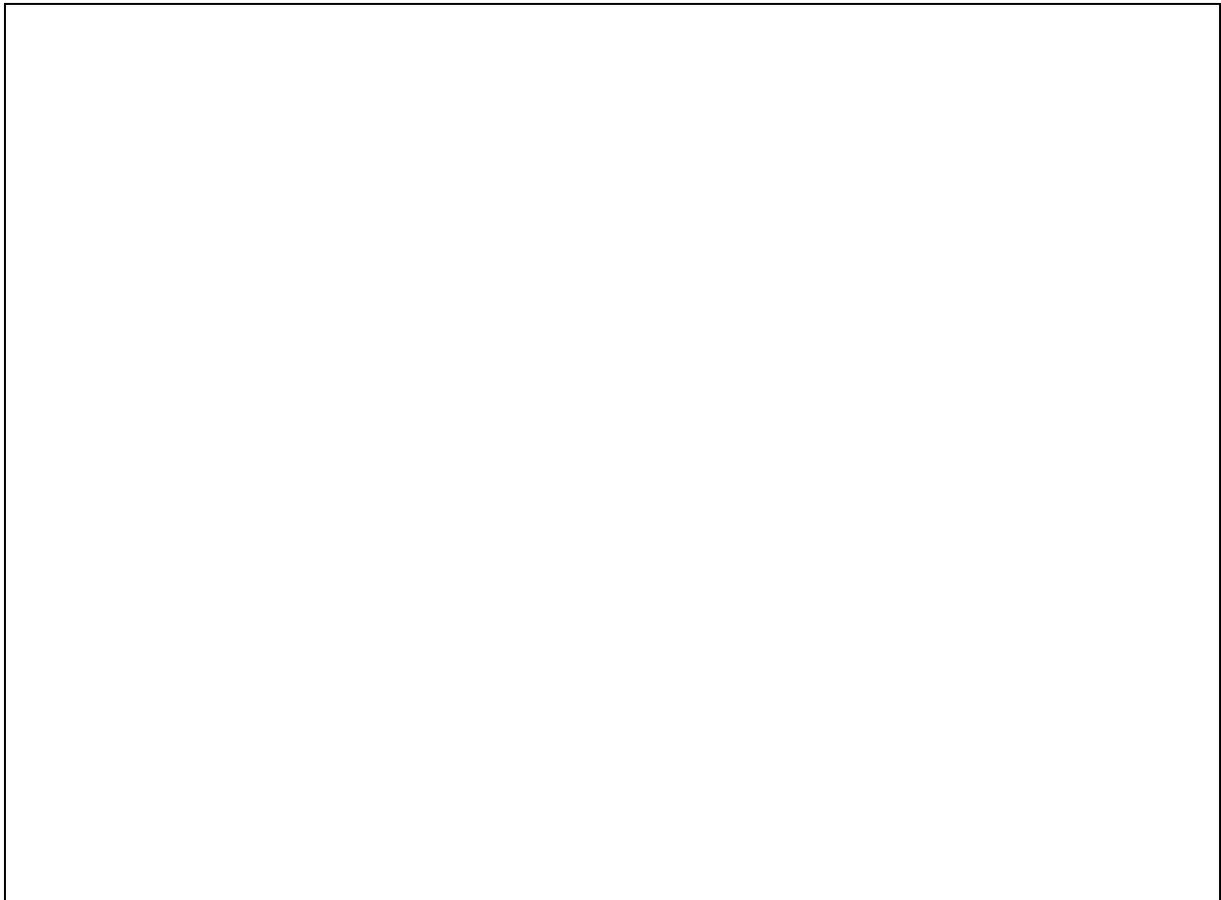
**Sous-thématiques :** vécu et expérience en lien avec la pratique de l'entretien, relation humaine, enjeux de pouvoir, injustices, ambiguïté, les réactions de rejet, le lieu de l'entretien, la communication non agressive, la durée, continuité.

### **Thème 3 : Représentation de l'évaluation**

- Que comprenez-vous par évaluation ?

**Mots-clés attendus** : Appréciation, participation, compétences, appréhender une valeur par les moyens mis en place, rencontres programmées, objectivité, évaluation sommative, évaluation formative, indicateurs, les faits, clarté, collaboration, méthodologie, démarche stratégique, objectifs et attentes, cohérence et/ou lien, caractère formatif, mettre en évidence les lacunes et/ou progression, évaluation des capacités.

**Mots-clés nouveaux (selon les idées de l'infirmier en chef/interviewé)** :



**Sous-thématiques** : légitimité, vécu ou expérience de vie, les enjeux de pouvoir, évaluation comme mesure, évaluation comme gestion, évaluation comme problème de sens.

#### **Thème 4 : Représentation de la notation**

- Que comprenez-vous par notation ?

**Mots-clés attendus :** Jugement sur une valeur, attribution de notes, contrôle analytique, quantifier, le manque d'échange, le manque de communication, réduction de la spontanéité, le manque de valorisation, caractère administratif, sanction

**Mots-clés nouveaux (selon idées de l'infirmier en chef/l'interviewé)**



**Sous-thématique :** objectivité, processus infantilisant, déresponsabilisant,

- Quelle différence faites-vous entre notation et évaluation ?

**Mots-clés attendus** : l'échange, objectifs, formative, administratif, adaptabilité, spontanéité, pouvoir de l'infirmier en chef, généralités, justesse, objectivité, motivation, évaluation n'est pas une mesure

**Mots clés nouveaux (selon les idées de l'infirmier en chef/l'interviewé) :**



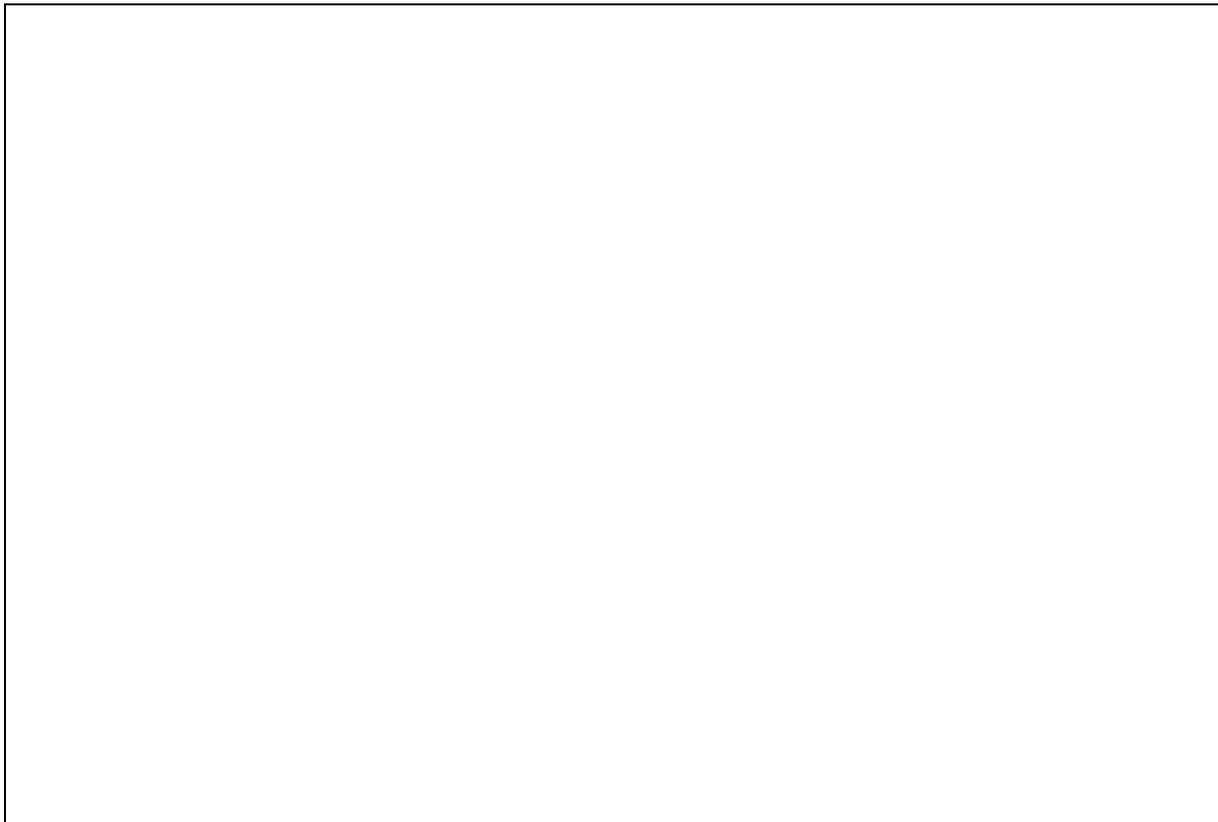
**Sous thématiques** : Dimension qualitative, dimension quantitative

## **Thème 5 : représentation de la motivation des membres du personnel**

- Comment définissez-vous la motivation ?

**Mots-clés attendus :** bouger, mouvoir, action, concept de volonté, performance au travail, force interne et/ou externe, enthousiasme, atteinte d'objectif, efficacité, direction, intensité, persévérance, persistance d'un comportement, phénomène dynamique, désirs, Théorie des besoins, individualiste, satisfaction, implication

**Mots-clés nouveaux (selon les idées de l'infirmier en chef/l'interviewé)**



**Sous-thématiques :** implication affective, implication normative, facteurs intrinsèques, facteurs extrinsèques, motivation intrinsèque aux stimulations, motivation intrinsèque à la connaissance, motivation intrinsèque à l'accomplissement, facteurs influençant la motivation (condition de travail, valorisation, reconnaissance)

**Thème 6 : Lien entre l'entretien d'évaluation et la motivation du personnel soignant**

- Pensez-vous qu'il peut exister un rapport entre la motivation et l'évaluation du personnel ? si oui, est-il évident et lequel ?

**Mots-clés attendus** : Outil, lieu de rencontre, échange, communication, moment privilégié, la reconnaissance de la pratique et de l'investissement, encouragements, autonomie, donner du sens, évolution professionnelle, amélioration, satisfaction, accompagnement, qualité, conditions favorables, performance, implication.

**Mots-clés nouveaux (selon les idées de l'infirmiers en chef/l'interviewé)**

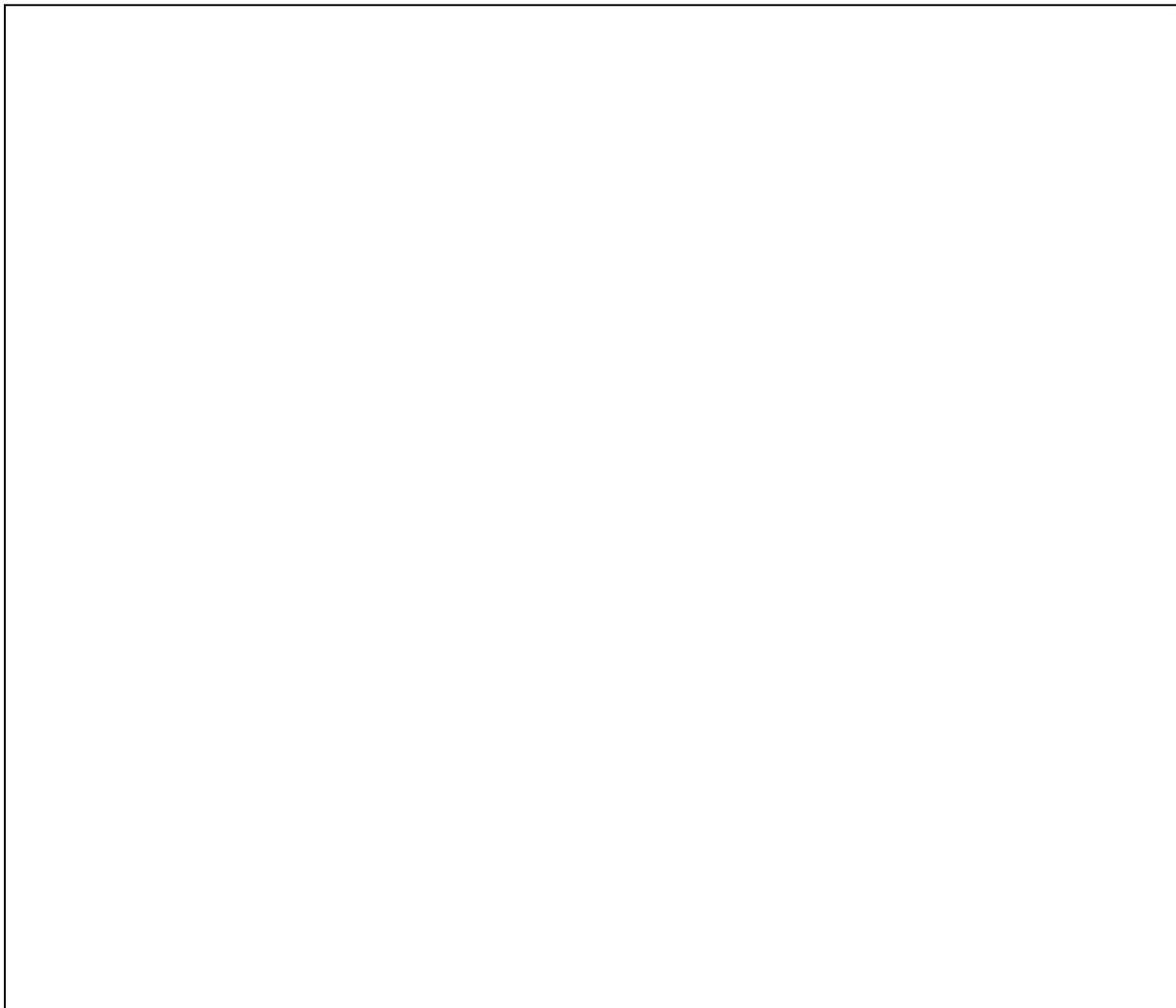
**Sous-thématiques** : expériences, performance collective,

## **Thème 7 : représentation des critères d'évaluation**

- Quelle est votre vision sur les critères d'évaluation en rapport avec la procédure de l'entretien d'évaluation ?

**Mots-clés attendus** thématiques, sous-thématiques, évaluation, le degré d'abstraction et de complexité, figé, adaptabilité, spontanéité, spécificité, communication, adaptation, fixation d'objectifs, la maîtrise, recherche de sens, pertinence, justesse, validité.

**Mots-clés nouveaux (selon les idées de l'infirmiers en chef)**

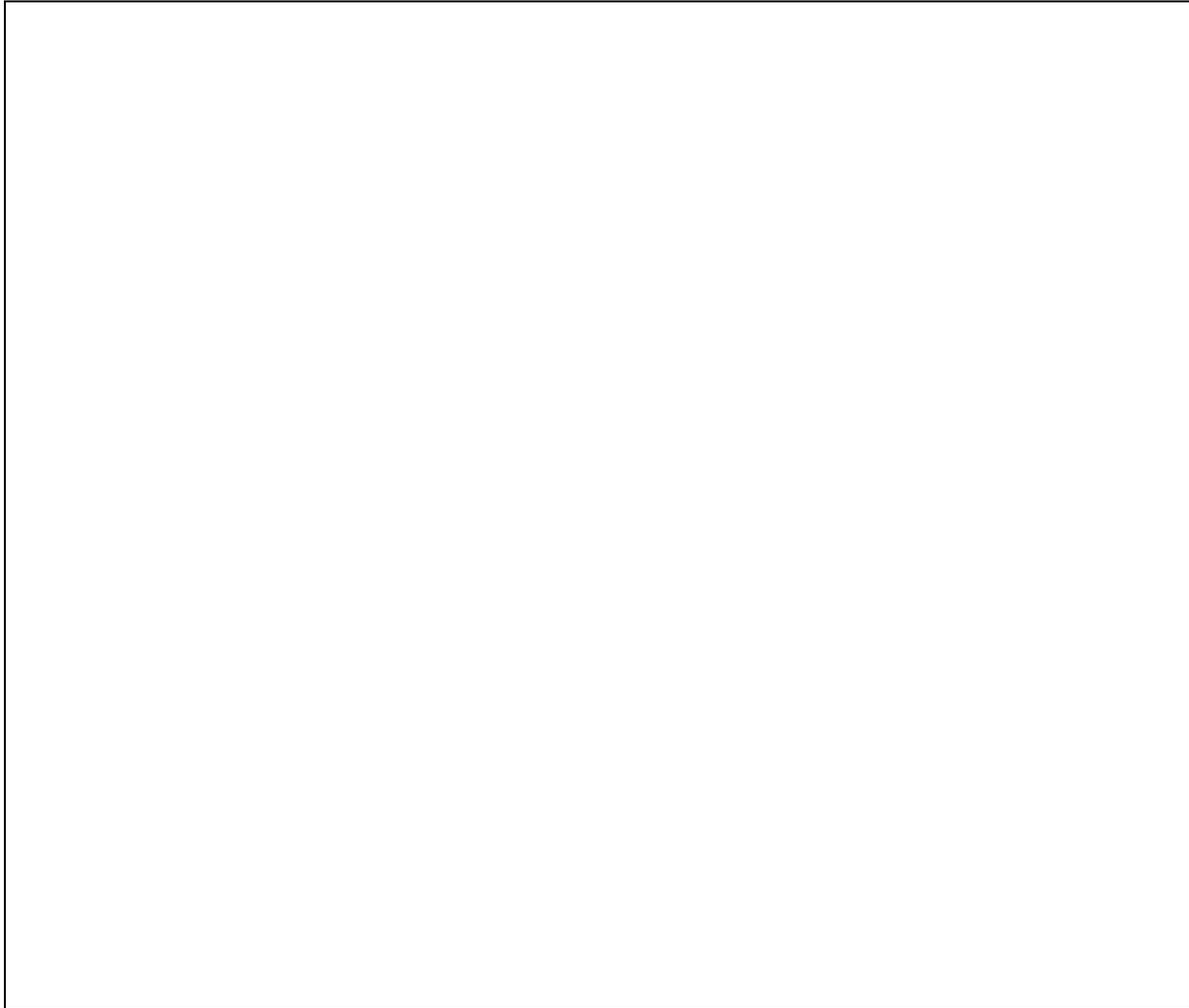


**Sous-thématiques** : Cadre légitime, dimension qualitative, dimension quantitative, expérience et vécu, climat de confiance, empathie, émotions

- Selon vous, en quoi peut-on les modifier ?

**Mots-clés attendus** : accessibilité pour les deux partis évalué et évaluateur, dimension qualitative, degrés d'abstraction et de la précision, réflexion avant et après, amélioration, spécification du critère sélectionné, changement de la politique d'évaluation, la place du cadre de santé, prise d'initiative, changement de pouvoir.

**Mots-clés nouveaux (selon les idées de l'infirmiers en chef/l'interviewé)**



**Sous-thématiques** : critères de réalisations, critères de réussite

## **Thème 8 : Représentation de l'évaluation « idéale » du personnel**

- Comment envisageriez-vous une évaluation « idéale » ?

**Mots-clés attendus** : préparation, auto-évaluation, objectifs SMART, clarté, objectivité, formation de l'infirmier en chef, connaissances, performances, communication constructive, critères d'évaluation spécifiques, continuité, évolution, confiance, sans craintes, transparence, changement de pouvoir et politique.

**Mots-clés nouveaux (selon les idées de l'infirmiers en chef/l'interviewé)**



**Sous-thématiques** : la posture du responsable hiérarchique lors de l'entretien, communication non violente



# **IEPSCF-TOURNOI**

**53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNOI**  
**Tél. +32 69/22.48.41. - [www.iepscf-tournoi.be](http://www.iepscf-tournoi.be)**

## **Consentement éclairé**

Je déclare que j'ai été informé sur la nature de l'enquête.

J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions qui me sont venues à l'esprit et j'ai obtenu une réponse satisfaisante à mes questions.

J'ai compris que les données recueillies seront strictement anonymes et enregistrées.

Date et signature du participant.



**ENTRETIEN de  
DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

Document à renvoyer, par la direction, pour le .....

- soit par courrier à l'attention personnelle et confidentielle de Mme V. SENTE, Directrice Ressources Humaines
- soit par mail à l'adresse suivante : [marielle.deblaere@chwapi.be](mailto:marielle.deblaere@chwapi.be)

CONCERNE		DANS LE CADRE DE	
Nom : .....	Prénom : .....	<input type="radio"/> Fin de contrat (CR - CDD)	<input type="checkbox"/> échéance le : .....
Fonction : Sage-femme	Service/Site : .....	<input type="radio"/> Entretien annuel ou autre	

Période de l'évaluation : du ..... AU ..... Date de l'entretien : le .....

1 : Insuffisant 2 : En dessous de la moyenne 3 : bonne performance 4 : au dessus de la moyenne 5 : niveau d'excellence

CRITERES D'EVALUATION	Auto-évaluation	Responsable					REMARQUES
		1	2	3	4	5	
Faire preuve de flexibilité							
Travailler avec rigueur et précision							
Prendre des initiatives							
Faire preuve d'empathie							
S'auto-développer							
Rythme de travail : aspect quantitatif							
Précision dans le travail : aspect qualitatif							
Orientation patient / client interne							
Fiabilité et excellence							
Collaborer / Travail en équipe							
Mise en œuvre des valeurs SURF (sur base d'exemples)							

**COMMENTAIRES DE L'EVALUATEUR**

<u>Points forts</u>	<u>Points d'amélioration</u>

**OBJECTIFS – MESURES**

ECHEANCE : .....

<u>Savoir-Faire</u>	<u>Savoir-Etre</u>
<u>Sujet de formation souhaité :</u>	<u>Sujet de formation souhaité :</u>

**REMARQUES FINALES DU COLLABORATEUR (Satisfaction – Soutien attendu)**

Nom du collaborateur : .....	Nom de l'évaluateur : .....
Date et signature du collaborateur : .....	Date et signature : .....

<b>CONCLUSIONS : à compléter si CDD ou CRepl.</b>	<b>AVIS DRH</b>
<input type="radio"/> Collaborateur à considérer prioritairement	
<input type="radio"/> Collaborateur à ne plus considérer pour mon département	
<b>DIRECTION DU DEPARTEMENT</b>	
Date : .....	Signature :

## BIBLIOGRAPHIE

### LIVRE

- 📖 Balducci R. et Penot J-L., *L'estime de soi au cœur du management, comment valoriser les individus pour améliorer les performances*, édition Gereso, 2015, p. 272.
- 📖 Bonniol, J-J. et Vial M., *les modèles de l'évaluation, textes fondateurs avec commentaires*, Paris, De Boeck, Collection « portefeuille », 1997, p. 368.
- 📖 Bruce A. et Pepitone J-S., *Motivating employees, A briefcase book*, 1st edition, McGraw-Hill, 1998, p.192.
- 📖 Duvillier T., Piraux A. et Genard J-L., *La motivation au travail dans les services publics*, L'Harmattan, collection "logiques de gestion", 2003, p. 442.
- 📖 Goujon-Belghit, A., Trébucq S., Bourgain M. et Gilson A., *Capital humain entre performance et bien-être au travail. Stratégie, management et organisation*, éditions MA, 2019, p. 302.
- 📖 Hadji C., *L'évaluation démystifiée, mettre l'évaluation scolaire au service des apprentissages*, ESF, Paris, collection « pratiques et enjeux pédagogiques », 1997, P 8.
- 📖 Lévy-Leboyer C., *Évaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 7ème édition, Eyrolles, édition d'organisation, 2011, p. 134-135
- 📖 Lévy-Leboyer C., *Re-Motiver au Travail, développer l'implication de ses collaborateurs*, Éditions Eyrolles, 2007, p. 158.
- 📖 Paillé P. et Mucchielli A., *l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, p. 235.
- 📖 Proulx D., *Management des organisations publiques - Théorie et applications*, 2e édition, PU Québec, 2008, p. 366.
- 📖 Roussel P. *la motivation au travail, concept et théories, les grands auteurs en GRH*, Paris, édition EMS, collection « références », 2001, p.4.
- 📖 Scriven M. *Evaluation Thesaurus*, édition SAGE, 1991, p. 408.
- 📖 Teboul J. *L'entretien d'évaluation, comment s'y comporter, comment le mener*, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2005, p. 16.
- 📖 Viau R., *La motivation en contexte scolaire*, 5e Édition, Pratiques pédagogiques, De Boeck, 2009, p. 218.
- 📖 Weiss C-H., *Evaluation: Methods for studying programs and policies*, Prentice Hall, 1997, p. 372.

### ARTICLE

- 📖 Aduo-Adjei K., Emmanuel O. et Forster O-M., « The impact of motivation on the work performance of health workers ». in hospital Practices and Research, Vol. 1, N° 2, 2016, pp. 47–52.
- 📖 Ardoino J. et Berger G., « Fondements de l'évaluation et démarche critique, dossier distinguer le contrôle de l'évaluation », AECSE N°6, 1989, pp. 3-11.
- 📖 Autier F., « L'entretien d'évaluation, un outil de gestion qui s'est progressivement imposé (perspective historique/convergence d'intérêt) L'entretien d'évaluation : outil de

- reconnaissance, à quelles conditions ? », in ANACT - EM Lyon Business School, 2011, p.8.
- 📖 Banks L., “motivation in the Workplace: Inspiring Your Employees”, in AMI how-to series, Coastal Training Technologies Corp, 1997.
  - 📖 Benallah S. et Dimin J-P., “intensité et pénibilités du travail à l’hôpital, quelles évolutions entre 1998 et 2013?”, in travail et emploi, vol.4, N° 152, 2017, pp.5-31.
  - 📖 Bonniol J-J. et Genthon M., « l’évaluation et ses critères, décrire les pratiques d’évaluation des écrits », in repères pour la rénovation de l’enseignement du français, N° 79, 1989, pp. 106-115.
  - 📖 Brun J-P., Dugas N., Tison M., Lamontagne S., Blais C., Pageot N., Mérineau D. et Lépine P., « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », in Document de sensibilisation, 2005, p.17.
  - 📖 Chalofsky N. et Vijay K., «Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation », in Advances in Developing Human Resources, Vol. 11, N° 2, 2009, pp. 189–203.
  - 📖 Commeiras N., « L’intéressement légal, une composante de la stratégie d’implication organisationnelle : les résultats d’une étude de perception », in Revue de gestion des ressources humaines, N° 25, 1998, p. 321.
  - 📖 Deussom R., Wanda J., Dwyer S. et Tulenko K., « Responsabiliser les agents de santé : Approches de gouvernance pour réduire l’absentéisme », in note technique, Vol. 3, 2012.
  - 📖 Deussom R. et Jaskiewicz W., « Utilisation des preuves pour les ressources humaines pour la prise de décision en matière de santé : un exemple de l’Ouganda sur le recrutement et la rétention des personnels de santé. », in technical brief 15, 2014, pp. 1-6.
  - 📖 Franco L-M., Bennett. S et Kanfer R., « Réforme du secteur de la santé et motivation des agents de santé du secteur public : un cadre conceptuel », in sciences sociales et médecine, Vol 54, N° 8, 2002, pp. 1255-1266.
  - 📖 Hadji, C. Faut-il avoir peur de l’évaluation ? Bruxelles, édition De Boeck, 2012, p. 117.
  - 📖 Hémarid C. et Reyre G., « Subtile et invisible : la pratique de l’entretien annuel par les cadres dirigeants », RIMHE, in Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, Vol. 22, N°5, 2016. pp. 93-113.
  - 📖 Henderson L-N. et Tulloch J., « Mesures incitatives pour retenir et motiver les agents de santé dans les pays du Pacifique et d’Asie », in ressources humaines pour la santé, Vol. 6, N° 1, 2008, p. 18.
  - 📖 Koch S-H., Proynova R., Paech B. et Wetter T., « The perfectly motivated nurse and the others: workplace and personal characteristics impact preference of nursing tasks », in Journal of Nursing Management, Vol. 22, N° 8, 2014, pp. 1054-1064.
  - 📖 Locke E-A., « What is Job Satisfaction? », in Organizational Behavior and Human Performance, N° 4, 1969, pp. 309-336.
  - 📖 Louche C., Bartolotti C. et Papet J., « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation », in Bulletin de psychologie, Vol. 484, N° 4, 2006, p. 351.
  - 📖 Maslow Abraham., « A Theory of Human Motivation », in Psychological Review, Vol. 50, N° 4, 1943, pp. 370-396.
  - 📖 Meyer J-P. et Allen N-J., « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », in Human Resource Management Review, Vol. 1, 1991, pp. 61-89.
  - 📖 Mowday R-T., Porter L-W. et Steers R-M., “Employee-Organization: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”, in Academic Press, 1982, pp. 7-17.
  - 📖 Mowday R-T., « Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment », in Human Ressource Management Review, Vol. 8, N° 4, 1998, pp. 387-401.

- 📖 Nallet G., « Démarche participative et qualité de vie au travail », in Séminaire de la HAS : Actes du séminaire, qualité de vie au travail et qualité des soins dans les établissements de santé, 2010, 8-12.
- 📖 Oshvandi K. et al., « Obstacles à la motivation professionnelle des soins infirmiers. Journal de recherche des sciences biologiques », Vol 3, N° 4, 2008, pp. 426-434.
- 📖 Papathanasiou I. et al., « Motivation, leadership, responsabilisation et confiance : leur relation avec l'épuisement professionnel des infirmières », in Materia Socio Medica - Journal of the Academy of Medical, Vol. 26, N° 6, 2014, pp. 405-410.
- 📖 Rainey H-G., « Toward a theory of goal ambiguity in public organizations », in Research in public administration, Vol. 2, ed. J. L. Perry. Greenwich, CT: JAI Press, 1993, pp. 121-166.
- 📖 Roussel P., « La motivation au travail - concept et théories », in LIRHE, n° 326, collection « Université Toulouse 1 », 2001, pp. 3-4.
- 📖 Steele S-M., « Book Reviews: Edward A. Suchman. Evaluative Research », in New York: Russell Sage Foundation, 1967, p. 186, adult Education, Vol.20, N°2, 1970, pp. 106-108.
- 📖 Steers R-M., Mowday R-T. et Shapiro D-L., « The future of work motivation theory », in Academy of Management Review, Vol. 29, N° 3, 2004, pp. 379-387.
- 📖 Stufflebeam, D.L. Stufflebeam, D.L. « Evaluation as Enlightenment for Decision-Making », in Ohio State University Evaluation Center, 1968.
- 📖 Toode K., Routasalo P. et Suominen T., « Motivation au travail des infirmières : une revue de la littérature. International », in journal of Nursing Studies, Vol. 48, N° 2, 2011, pp. 246-257.
- 📖 Vallerand R-J. et Thill E-E., « Introduction au concept de motivation », in Introduction à la psychologie de la motivation, collection « études vivantes », 1993, pp.3-39.
- 📖 Vujicic M. et Zurn P., « La dynamique du marché du travail de la santé », in la revue internationale de planification et de gestion sanitaires, Vol. 21, N° 2, 2006, pp. 101-115.

## Sites internet

- 📖 <https://dares.travail-emploi.gouv.fr> (page consultée le 12 avril 2020)
- 📖 <https://fr.surveymonkey.com> (page consultée le 12 avril 2020)
- 📖 [https://www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-JUILLET-2006\\_a85.html](https://www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-JUILLET-2006_a85.html) (page consultée le 28 février 2021).
- 📖 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028683576/> Légifrance.gouv.fr. 2019. JORF n°0055 du 6 mars 2014. Dossier Législatif : LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (page consultée le 15 mars 2020)
- 📖 [www.eval.fr](http://www.eval.fr) (page consulté le 23 mars 2020)
- 📖 [www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html](http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html) (page consulté le 05 mars 2021).
- 📖 Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.0> (page consultée le 15 avril 2022).
- 📖 <http://www.lereservoir.eu/PDF/PV/COURS/CADRES/BALISE%20TAU.pdf> (page consultée le 26 avril 2022).
- 📖 [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)

## Abstract

L'entretien d'évaluation est-il utilisé à sa juste valeur ? Est-il exploité de manière optimale ? à l'heure actuelle, la rentabilité reste au centre des intérêts économique. Elle se traduit par une demande de performance. Pour cette dernière l'entretien peut-il être un élément prédominant ? Ou reste-il juste un outil parmi tant d'autres ? Peut-on l'améliorer ? Peut-on le reconsidérer ? Peut-on lui donner une place centrale ? afin d'en dégager tout son potentiel.

L'exigence des entreprises sur le rendement de son personnel peut-il être augmenté par l'entretien ? Sa chronicité dans le temps est-elle garante d'un maintien de motivation ?

Tout outil a but d'évaluation garde pour objectif, de dégager les points fort et les points faibles, de l'évalué pour un bénéfice réciproque. Cela étant, sa pratique dans des conditions préalablement définis joueront un rôle essentiel dans son efficacité.

**Mots clés** : Entretien, évaluation, motivation, performances, cadre, outil