



École d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

## **Le pouvoir des contrôles sur les motivations.**

Connaitre les motivations pour mieux contrôler.

Dubois Antoine

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

Année 2021 – 2022





École d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

## **Le pouvoir des contrôles sur les motivations.**

Connaitre les motivations pour mieux contrôler.

Dubois Antoine

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

Année 2021 – 2022

## Remerciements :

Voilà bientôt quatre ans que nous avons démarré cette belle aventure. Nous avons connu des hauts et des bas, mais même si le chemin était long la balade en valait la peine ! Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à notre évolution et notre réflexion. Même si nous ne pouvons pas citer tout le monde, nous remercions chacune des personnes qui se reconnaîtront au travers de ces quelques mots.

Nous remercions plus particulièrement Mr Vantomme pour son soutien dans nos moments de doutes et pour avoir su canaliser notre effervescence.

Nous remercions également tous le corps enseignant de l'école qui a alimenté notre réflexion et ouvert nos horizons par la diversité de leurs enseignements.

Comment ne pas remercier « La Meute », notre groupe classe qui s'est soutenu tout au long du cursus. Autant de personnalité qui se sont rassemblés avec leurs différences et leurs difficultés pour constituer un groupe aux allures d'équipe.

Pour finir, nous remercions notre famille pour leur soutien durant cette aventure. Amandine, Capucine et Baptiste qui m'ont permis de concrétiser ce projet malgré les difficultés.

## Table des matières

Table des matières .....	1
INTRODUCTION.....	1
DEMARCHE CONCEPTUELLE.....	3
CHAPITRE 1 : LES THEORIES DES MOTIVATIONS.....	4
Introduction.....	4
1.1. Une lueur de motivation.....	5
1.2. La hiérarchie des besoins pour une meilleure motivation.....	6
1.3. Aimer ou ne pas aimer le travail ?.....	8
1.4. Un équilibre motivationnel très fragile entre deux facteurs.....	9
1.5. Une échelle de motivation à six barreaux.....	10
1.6. Les motivations dans la V.I.E.....	12
1.7. Csikszentmihalyi .....	13
Conclusions.....	16
CHAPITRE 2 : SUPERVISIONS, EVALUATIONS, OU CONTRÔLES ? .....	17
Introduction.....	17
2.1. Supervisions .....	17
2.1.1. Généralités.....	17
2.1.2. Différentes formes de supervisions.....	19
2.2. Evaluations .....	21
2.2.1. Généralités.....	21
2.2.2. Différentes formes d'évaluations.....	22
2.3. Contrôles.....	26
2.3.1. Généralités.....	26
2.3.2. Différentes formes de contrôles.....	28
Conclusions.....	31
CHAPITRE 3 : LE POUVOIR DES CONTRÔLES.....	33
Introduction.....	33
3.1. Le pouvoir de l'influence.....	33
3.2. Le pouvoir de l'esprit d'entreprise .....	36
3.3. Pouvoir coordonner pour mieux contrôler.....	38
3.4. Tout n'est pas sous contrôle.....	41
Conclusions.....	44
DEMARCHE OPERATIONNELLE.....	45
CHAPITRE 1 : LA METHODE DIFFERENTIELLE.....	46
Introduction.....	46
1. Une échelle de motivation scorée.....	47

2. Des questions pour l'échantillon. ....	48
3. Analyse des données.....	50
3.1. Pour les aides-soignantes.....	55
3.2. Pour les infirmières en chef.....	55
3.3. Pour les infirmiers. ....	56
3.4. Pour les infirmières.....	57
3.5. Pour l'ensemble de l'échantillon. ....	58
4. Des hypothèses à venir. ....	59
5. Des biais à considérer ou à modifier ?.....	62
Conclusions .....	63
CONCLUSIONS .....	65
PERSPECTIVES.....	67
ANNEXE I .....	70
ANNEXE II.....	73
ANNEXE III.....	74
ANNEXE IV .....	75
BIBLIOGRAPHIE .....	77
MOTS CLES .....	81

## **INTRODUCTION**

Les motivations et les contrôles, deux termes très fréquents dans le management qui font partie intégrante du rôle d'un cadre. En effet, le cadre a une fonction de contrôle sur son équipe, il est le garant de la réalisation du travail et répondra des actes de ses subordonnés. Or, de nos jours, et par notre expérience, les contrôles ne semblent plus très pratiqués. Peut-être ont-ils disparu ? Ou d'autres noms, d'autres formes leur ont été attribués ? Nous verrons que les supervisions et les évaluations sont souvent confondues avec la notion de contrôle. Nous pensons malgré tout qu'ils peuvent avoir un réel impact sur les motivations des agents, et qu'ils pourraient être valorisés, cultivés par les infirmiers en chef pour développer et faire évoluer leurs équipes. Nous nous intéresserons aux motivations et aux différentes théories qui ont pu leur être associées, mais aussi aux contrôles et à leurs effets sur le management. En plus du contrôle, nous nous attarderons sur les supervisions et les évaluations pour tenter de les différencier. La théorie nous montrera différents aspects de ces notions nous permettant de nous projeter dans la fonction d'infirmier en chef. Depuis 1943 avec la théorie de Maslow, les théories motivationnelles se sont succédées amenant chacune des éléments permettant de comprendre les motivations des travailleurs. Les contrôles, quant à eux, peuvent être vu sous différents angles. En effet, nous verrons qu'ils peuvent être compris comme nous l'avons évoqué plus haut mais aussi comme des contrôles d'éléments fondamentaux à la vie d'une entreprise. A la fois évident et fragile, le lien entre ces deux concepts nous interroge sur l'impact du contrôle sur la motivation. Mais n'influence-t-il pas une autre notion ? Les pouvoirs circulant dans un étage peuvent également varier selon les motivations des subordonnés. L'individu motivé peut engendrer des motivations chez l'individu démotivé. Il aurait donc du pouvoir sur son collègue. Malheureusement, la réciproque peut se produire. Nous pourrions tenter de contrôler les pouvoirs en présence pour améliorer, voire même accroître les motivations. Nous retrouvons une connotation machiavélique, nous préférons parler d'influence des comportements pour rediriger les motivations vers des objectifs institutionnels. En coordonnant l'activité soignante, nous gagnerons du pouvoir sur le travail effectué car nous pourrions contrôler l'avancer des objectifs tout en supervisant des tâches et en évaluant les motivations mises en œuvre. En fédérant les individus autour d'un objectif commun, voire institutionnel, nous pourrions réduire les contrôles qui se feront horizontalement, par la collectivité impliquant les motivations individuelles des travailleurs pour des objectifs collectifs. Même si tout ne peut pas être sous contrôle, nous verrons que certains auteurs se sont intéressés aux zones d'incertitudes et aux stratégies managériales qu'elles impliquent. C'est pourquoi nous nous demandons si les contrôles peuvent influencer les motivations des individus. Dans un second temps, nous nous intéresserons à la démarche opérationnelle. Nous essaierons d'analyser une méthode

appliquée sur le terrain. A la recherche de lien, voire de corrélation, entre le contrôle et la motivation, nous tenterons d'utiliser la théorie de la démarche conceptuelle pour comprendre et expliquer les comportements et éventuelles hypothèses supplémentaires. Mais notre problématique, celle qui nous a poussé à entamer ce travail, est :

Quels sont les effets des contrôles sur les motivations des travailleurs ? Quels sont leurs effets sur les pouvoirs d'une unité ?

## **DEMARCHE CONCEPTUELLE.**

# **CHAPITRE 1 : LES THEORIES DES MOTIVATIONS.**

## **Introduction.**

Du latin « *movere* »<sup>1</sup>, la motivation signifie se mettre en mouvement, c'est un facteur qui pousse une personne à faire quelque chose, à mobiliser ses ressources pour réaliser un objectif, qu'il concorde avec les attendus ou pas. « *La motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise.* »<sup>2</sup> La motivation est complètement variable. Il s'agit ici d'un processus, or la nature même d'un processus est qu'il est évolutif. Il peut osciller entre positif et négatif, devenir un processus de construction, ou de destruction. A savoir qu'un processus de destruction n'est pas toujours négatif, et réciproquement, un processus de construction n'est pas toujours positif. Prenons un exemple cadre, l'individu est motivé à construire le projet d'unité, ou au moins participer à sa construction. A l'inverse, l'individu peut être motivé à détruire le projet d'unité en n'y participant pas ou en le sabotant. Nous entendons souvent parler de démotivation, or notre expérience, nos recherches et nos études nous ont appris que la démotivation n'existe pas. Nous la comprendrons comme une motivation qui ne vise pas les objectifs communs. Nous pouvons ainsi apercevoir des individus plus motivés à aller fumer qu'à terminer leur travail en temps et en heure, à communiquer sur les réseaux sociaux qu'à travailler. D'un point de vue philosophique, « *Kant exprime deux origines de la motivation. La première étant le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir ou motivation sensible.* »<sup>3</sup> L'individu trouverait de la satisfaction dans le travail qui lui est imposé. Cependant, la variabilité de la motivation fait qu'il est très compliqué de joindre ces deux motivations. Parfois, nous pouvons être très motivés à ne rien faire, bien qu'il y ait un travail à accomplir. En revanche d'un point de vue entrepreneurial, « *Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanise le travail.* »<sup>4</sup> Le travail n'est vu ici que comme un moyen de subsistance, il n'y aura d'autres motivations que le salaire en fin de mois. La personne désinvestie du travail fera le strict minimum sans entrain et sans goût. Comment le cadre peut-il agir sur les motivations des collaborateurs ? Sur quelles théories peut-il s'appuyer ? Plusieurs théories concernant la motivation sont reprises

---

1 Traduction libre : Se mettre en mouvement.

2 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation>, (page consultée le 17/04/2019.)

3 Robberechts L., *essai sur la philosophie réflexive*, J. Duculot, 1971, p.45

4 Moyson R., *le coaching – Développer le potentiel de ses collaborateurs*, De Boeck Université, 2<sup>ème</sup> tirage, 2004, p.58

dans la littérature. Nous envisagerons plusieurs auteurs qui se sont intéressés aux motivations dont A. Maslow, D. Mc Gregor, F. Herzberg, E. L. Deci, V. Vroom, M. Csikszentmihalyi et E. Mayo.

## **1.1. Une lueur de motivation.**

Dans un souci de clarté, nous pouvons utiliser l'expérience d'E. Mayo à Hawthorne afin d'illustrer un contrôle inducteur de motivations. En effet, dans une usine de téléphones de Chicago, il sélectionna un groupe d'employés pour qu'ils travaillent dans diverses conditions, dont la réduction de l'intensité de la lumière. Il évalua la productivité de ce groupe dans chacune des conditions et fut surpris de voir que quelles que soient leurs difficultés, la productivité augmentait. Nous interprétons ce résultat par l'induction d'un contrôle, ou plutôt d'une observation pendant le travail. L'observation se rapproche d'une supervision mais sans interactions directes avec l'individu. Nous comprendrons mieux la supervision dans le prochain chapitre. Dans le dictionnaire Larousse, l'observation est une « *étude scientifique d'un phénomène sans volonté de le modifier, consignation de la chose observée et par métonymie, cas observé.* »<sup>5</sup> L'expérience de Mayo cherche à observer le groupe de travailleuses en modifiant leurs conditions de travail habituelles. Il y a donc une interaction avec l'environnement, mais sortons-nous pour autant de l'observation ? En effet, le simple fait d'observer est en soi une interaction avec l'environnement de la personne. Un cadre se rajoutant au décor de travail habituel pourra influencer sur le travail de l'individu. Dans la situation de Hawthorne, être observé et surveillé par des intervenants externes a provoqué une émulation chez les travailleurs qui se sont motivés à travailler plus qu'à l'ordinaire. Dans le dictionnaire Larousse, l'émulation est un « *Sentiment qui pousse à faire aussi bien ou mieux qu'un ou plusieurs autres dans diverses activités ; rivalité conçue comme une incitation au travail* »<sup>6</sup>. L'incitation au travail pourrait se confondre avec la motivation. Une motivation induite par le fait d'être observé. Mais Mayo ne s'arrête pas là. Il pense également que le groupe informel qui s'est ainsi créé lors de l'expérience a contribué à l'augmentation de la production. Concrètement, c'est l'esprit d'équipe et de solidarité du groupe test qui aurait impacté leur rendement. Les six individus tirés au sort pour l'expérience se sont transformés en une équipe. Observées, les six ouvrières auraient

---

5 [Définitions : observation - Dictionnaire de français Larousse](#) (page consultée le 17/12/2021.)

6 <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%c3%a9mulation/29029> (page consultée le 17/12/2021.)

développé une complicité stimulante, génératrice de motivation. La supervision induite lors de l'expérience a provoqué un élan de motivation au sein d'une équipe fraîchement formée. Mayo insiste malgré tout sur le fait que les six ouvrières se sont unies face à la situation. Que le groupe est plus motivant que le travail en solitaire. Ne pourrions-nous pas appliquer cette idée au monde des cadres ? En effet, en milieu hospitalier, plusieurs cadres sont en fonction et connaissent des difficultés dans leurs unités respectives. Tantôt différentes, tantôt semblables, ces difficultés sont traitées par l'infirmier en chef seul. Au détour d'un article, nous découvrons la notion de « *transversalité par des groupes internes de « supervision » de managers.* »<sup>7</sup> En résumé, la création de groupes de cadres qui travailleraient ensemble en mettant en commun leurs difficultés. Ainsi, dans le respect de leurs différences, ils peuvent proposer des actions à mettre en œuvre, ou des solutions aux problèmes des uns et des autres. Utiliser l'effervescence d'un groupe pour la motivation des individus peut se montrer redoutable. D'une motivation collective, nous pourrions obtenir des motivations individuelles. Et si, en plus du groupe, nous y ajoutons une supervision, du contrôle, une évaluation, nous pourrions peut-être améliorer les résultats.

## **1.2. La hiérarchie des besoins pour une meilleure motivation.**

La hiérarchie des besoins observés par Maslow nous propose une évolution des besoins en fonction de leur satisfaction. Concrètement la réponse à un besoin en fait naître d'autres à des niveaux plus élevés. De la base au sommet, cette pyramide se compose des besoins physiologiques que nous appellerons besoins primaires. A l'instar de Henderson V., ils reprennent le besoin de dormir, boire, manger, etc. Au niveau suivant, nous retrouvons le besoin de sécurité. Il reprend la stabilité de l'emploi, la nécessité d'un abri, d'une protection. Au troisième niveau se situera le besoin d'appartenance qui reprend les besoins sociaux d'acceptation par un groupe, l'affection de l'entourage. Ensuite, le besoin d'estime qui comprend la nécessité d'avoir du pouvoir, du prestige, de la responsabilité. Enfin, au sommet de cette pyramide, le besoin d'accomplissement ou de réalisation de soi. La satisfaction ultime des besoins, l'atteinte des objectifs, le dépassement des limites pour être pleinement satisfait. Réductrice, ou plutôt normalisatrice, cette théorie se veut facile à comprendre et accessible au plus grand

---

<sup>7</sup> <https://www.metasyteme-coaching.fr/francais/supervision-pour-manager/> (page consultée le 21/11/2020)

nombre. Elle est également le précurseur des théories motivationnelles qui ont suivi. Considérer que chaque individu agira ou réagira de la même façon à la satisfaction d'un besoin nous semble néfaste à l'unicité des individus. Dans un suivi aveugle de la théorie, nous pourrions trouver des procédures, des outils managériaux pour résoudre les problèmes de motivations liés à la satisfaction des besoins. Or la réalité est bien plus complexe. Cette hiérarchie n'est pas infaillible. Nous pensons que pour certaines personnes, les besoins ne seront pas repris dans le même ordre que sur cette pyramide. Prenons pour exemple un artiste peintre. Dans certaines contingences, l'artiste choisira volontairement de sacrifier ses besoins physiologiques comme dormir ou manger pour assouvir son désir d'accomplissement. Nous pourrions entrevoir un lien avec l'art infirmier. L'artiste en soins infirmiers préférera terminer ses soins plutôt que prendre le temps d'aller à la toilette ou de manger. La satisfaction du besoin de réalisation de soi fera naître de nouveaux besoins, mais cette fois-ci, à des niveaux inférieurs. La logique voudrait que les sources d'insatisfaction et donc de démotivation se situent dans les étages inférieurs de la pyramide. Un besoin physiologique, de sécurité ou d'appartenance devrait réduire voire anéantir la motivation à se réaliser. Or si nous reprenons l'exemple de l'artiste peintre, l'hypothèse s'invalide. Le besoin de réalisation a surpassé le besoin physiologique. Les motivations investies pour se réaliser ont été plus forte qu'un besoin vital pourtant source d'insatisfaction. Nous ne pouvons pas définir les besoins d'une personne en fonction de la norme. La satisfaction, l'insatisfaction, mais aussi les motivations sont uniques à chaque individu. Un besoin de réalisation ou d'appartenance pourra devenir physiologique, pour ne pas dire vital chez certaines personnes, modifiant ses sources de motivation. Concrètement, c'est l'individu qui va déterminer la priorité de ses besoins, et ses motivations s'en verront affectées.

D'autres auteurs ont voulu comprendre la motivation des individus au travail en s'appuyant sur les travaux de Maslow A. Plus concret, mais aussi plus simpliste, Mc Gregor D. a différencié deux catégories de travailleurs.

### **1.3. Aimer ou ne pas aimer le travail ?**

La théorie X et Y de McGregor nous amène à penser qu'il existe deux types de travailleurs qui répondront à deux styles managériaux. Concrètement, avec la théorie X, il considère que « *la plupart des êtres humains sont supposés paresseux. Ils n'aiment pas le travail mais y sont contraints.* »<sup>8</sup> L'agent n'aime pas le travail, il en a une aversion viscérale. C'est pour éviter une sanction ou gagner une récompense qu'il réalisera les activités qui lui sont confiées. Pour les cadres, cette catégorie de collaborateurs pourra être dirigée, voire menacée de sanctions pour en tirer le meilleur ; ou du moins pour en tirer les efforts nécessaires à la réalisation des activités. La sécurité et la routine primeront sur les responsabilités et l'ambition d'un travailleur qui ne cherche qu'à gagner son dû en évitant les sanctions. Pour l'encadrement de ces travailleurs, nous pourrions envisager d'autres stratégies managériales. En effet, si nous reprenons cette théorie, les travailleurs doivent être contrôlés pour atteindre des objectifs auxquels ils sont indifférents. Contrôler, un terme qui paraît rempli de directivité. Or, nous verrons plus loin que le contrôle possède plusieurs facettes qui n'imposent pas d'être directif avec les subordonnés. Néanmoins, dans l'hypothèse d'un travailleur adhérent à la théorie X, nous pensons que le management directif sera plus efficace. A contrario, la théorie Y considère que les individus ont besoin du travail. Ils veulent s'accomplir et évoluer par la réalisation de tâches à responsabilités. Ces théories nous paraissent très réductrices du genre humain. En effet, elles nous démontrent qu'il n'y a pas d'autres alternatives, soit nous aimons, soit nous n'aimons pas le travail. En suivant ce principe, les motivations seront spontanées ou imposées. Bien plus tard, Maslow A. envisage une troisième théorie : la théorie Z. Dans celle-ci, l'individu serait transcendé par la réalisation de son travail. Comme dans la théorie Y, il a besoin du travail et en est satisfait, mais il surpasse la satisfaction de son besoin de réalisation, pour se transcender et continuer d'évoluer. Cette troisième théorie viendrait compléter la théorie de McGregor. Elles ne semblent pas laisser de place à l'évolution personnelle et à d'autres stratégies managériales que le style directif. En effet, il permettra de motiver les individus à la tâche, mais la recherche de leur adéquation voire de leur approbation n'est pas requise. Or, de notre point de vue, les motivations s'acquièrent par le sens que nous apportons à notre travail, les correspondances avec nos capacités, et les gains que nous pouvons récolter. Les objectifs fixés par le cadre ou par le travailleur lui-même

---

<sup>8</sup> <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article8> (page consultée le 24/03/2020.)

permettront une motivation efficiente de l'individu et répondront à ses besoins d'estime, d'acceptation et d'accomplissement. Cette théorie nous semble obsolète compte tenu de l'évolution des générations et des mœurs. Dans un prochain travail, nous pourrions chercher des liens entre les motivations et la génération des travailleurs.

#### **1.4. Un équilibre motivationnel très fragile entre deux facteurs.**

Maslow et sa pyramide des besoins se voient remis en question par cette théorie bifactorielle. Pour Maslow A., les facteurs d'hygiène correspondront la base de sa pyramide alors que les facteurs internes seront orientés vers le sommet. La théorie des deux facteurs de Herzberg distingue deux catégories de besoins, ceux qui sont propres à tous les êtres vivants aussi appelés facteurs d'hygiène, et ceux qui sont particuliers à l'homme ou facteurs internes. Cette théorie nous invite à trouver un lien entre la motivation et l'insatisfaction dans le sens où, moins nous sommes insatisfaits plus nous sommes motivés. Par conséquent, si les facteurs d'hygiène sont comblés, l'agent sera satisfait favorisant ainsi sa motivation. Mais qu'en est-il de la satisfaction ? Un lien de cause à effet nous apparaît entre l'augmentation de la motivation et l'amélioration de la satisfaction. Cependant, si nous considérons que la satisfaction des besoins primaires peut également conduire à la démotivation alors, la causalité changera pour une corrélation. Le lien qui semblait à sens unique pourra changer de sens. En effet, la personne qui aura satisfait ses besoins trouvera d'autres motivations qui primeront sur les attentes du cadre. Pour les facteurs internes, ils sont plus complexes. Ils prennent en compte les besoins propres à la personne, ceux qui lui sont particuliers. Nous y retrouverons les promotions, le besoin de réussite, d'indépendance, d'autonomie, etc. Dans cette situation, l'agent se donnera les moyens d'arriver à ses fins, d'atteindre ses objectifs, voire de dépasser ses limites. Il sera motivé à évoluer. Plus simplement, Herzberg nous explique qu'il faut trouver un travail enrichissant, varié, important, à responsabilité et qui peut être réalisé en autonomie afin de motiver les individus. Dans le cas contraire, l'agent qui n'aura que peu d'intérêt à la réalisation d'une tâche, la réalisera mal, réduisant encore plus son intérêt ; exemple typique du cercle vicieux. Maintenant, considérons que l'individu est motivé à réaliser une tâche qui ne l'intéresse pas, juste pour en être débarrassé. La motivation d'être débarrassé de la tâche en question sera plus forte que le manque d'intérêt qui en découle. Le cadre peut donc tenter une action sur les facteurs extrinsèques du travailleur. Ces éléments, communs à

tous, sont facilement contrôlables et modifiables. En effet, le cadre peut agir sur les besoins physiologiques de ses collaborateurs, sur l'organisation du travail, sur les besoins matériels...Néanmoins, il serait dangereux de se limiter seulement aux facteurs extrinsèques. Il prendra en compte également les facteurs intrinsèques du travailleur, ceux-là même qui sont propres à chacun et particuliers. Ces valeurs sont personnelles et diffèrent d'une personne à l'autre, ainsi, il sera délicat d'agir sur ces facteurs intrinsèques. En effet, le risque, en touchant à ces facteurs, est d'aller à l'encontre de certains principes, certaines valeurs du travailleur qui se sentira trahi et qui, en réponse à cette agression, pourra perdre ses motivations. Nous comprendrons que, plus sécuritaire et abordable, les facteurs extrinsèques agissent plus faiblement sur les motivations. En revanche, les facteurs intrinsèques ; à double tranchant ; impactent beaucoup plus les motivations des individus. Le cadre veillera à garder un équilibre et sera à l'écoute de ses collaborateurs pour améliorer l'activité infirmière au sein de son unité. *«[...] il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquiescer une expertise, ceci en termes de responsabilisation.»*<sup>9</sup> Dans sa théorie, Herzberg part du principe que l'agent a besoin de pouvoir et de liberté dans la réalisation de son travail. Par conséquent, réduire les contrôles hiérarchiques, instituer des autocontrôles et améliorer l'initiative des travailleurs en vue de les responsabiliser permettra de développer leurs motivations. Nous voudrions identifier les motivations du travailleur et les actions que nous pourrions entreprendre sur elles. La théorie de Deci E. pourrait nous aiguiller sur les actions à mener selon la motivation du travailleur.

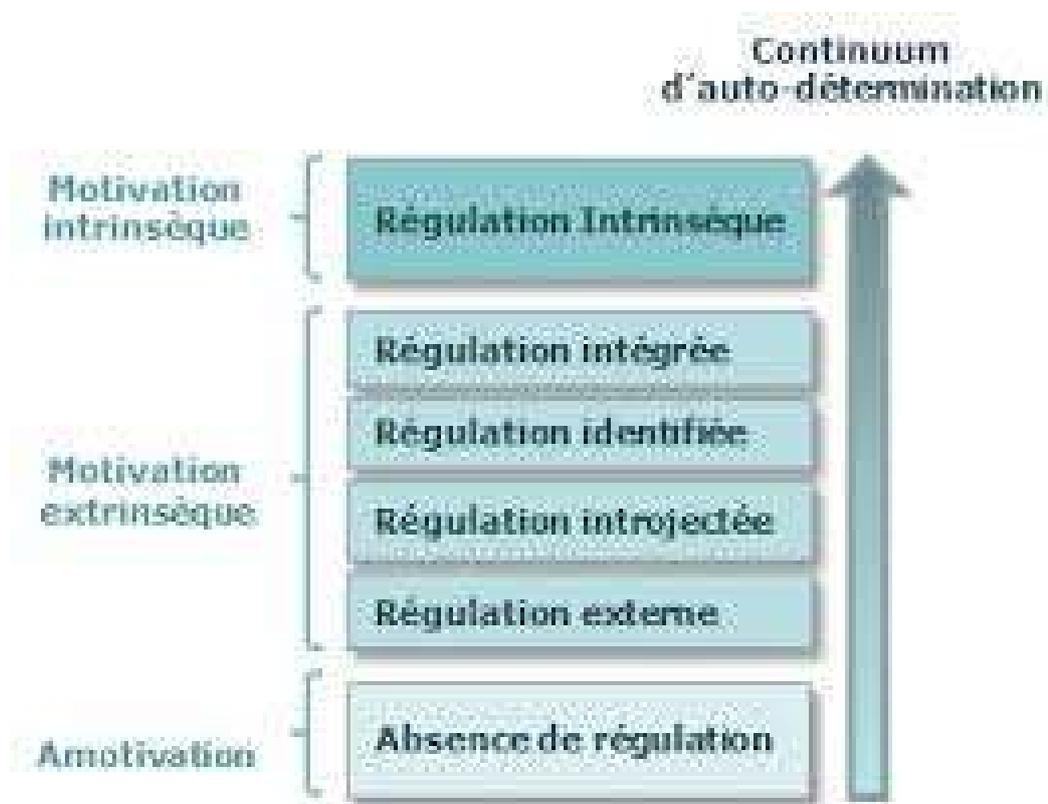
### **1.5. Une échelle de motivation à six barreaux.**

Dans la continuité de la théorie bifactorielle de Herzberg, pourquoi ne pas faire appel à la théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque de Deci E. ? D'une théorie s'appuyant sur deux facteurs, nous découvrons une théorie démontrant trois types de motivation qui suivent un continuum d'autodétermination. Nous parlerons ici d'autodétermination et non d'autonomie car nous pensons que l'autonomie est une composante de l'autodétermination. En effet, au-delà de la capacité à choisir et agir par soi-même que nous rattachons à la notion d'autonomie ; *« je suis capable de peindre ou*

---

<sup>9</sup> [Motivation - La théorie des 2 facteurs de Herzberg - Management \(free.fr\)](#) (page consultée le 20/10/2021.)

*sculpter quand j'en ai envie* »<sup>10</sup>; l'autodétermination tiendra compte de la capacité d'autorégulation et d'adaptation de l'individu dans ses choix. Ainsi la personne autodéterminée sera actrice de sa vie. Ses choix et actions seront délibérés pour influencer sur son avenir.



Si nous reprenons l'idée de l'échelle d'autodétermination. Nous y trouvons l'amotivation qui correspond à une absence complète de motivation, représentée par le premier échelon. L'amotivation provoque le sentiment de ne plus pouvoir prévoir ses actes et les conséquences qui en découlent. Concrètement, l'individu ne sait pas pourquoi, ni pour qui il fait ce qu'il fait, il n'en tire aucun intérêt. La motivation extrinsèque, à la différence de l'amotivation, est provoquée par une source externe, sous forme de sanction. La motivation est imposée à la personne. Dans les motivations extrinsèques se suivent les régulations externes, introjectées, identifiées, et intégrées. Chacune d'elles représentent un échelon distinct des autres, avec une spécificité propre. Pour la régulation externe ; correspondant au deuxième échelon ; la personne est contrainte par des raisons extérieures. Le troisième échelon, ou régulation introjectée, se rapproche d'une auto-motivation. Concrètement, la personne se motive à réaliser la tâche afin d'éviter une conséquence non désirée. En ce qui concerne la régulation

identifiée, même si la tâche provient de sources externes, l'individu commence à lui trouver du sens, à comprendre son utilité. Pour la régulation intégrée, la personne trouvera des sources d'auto-motivation en plus des sources externes. Le dernier échelon sera la régulation intrinsèque. Elle est conduite par l'intérêt et le plaisir de l'individu sans recherche de compensation extérieure. Elle est autodéterminée par la personne, elle n'est pas une contrainte mais un choix. La motivation est interne à la personne, elle ne réalise pas la tâche sous la contrainte, mais par pure volonté, sans attentes de gratifications extérieures. Plus pratiquement, les personnes motivées intrinsèquement seront plus volontaires, innovantes, focalisées, et déterminées à la réalisation de l'activité. Le cadre trouvera un intérêt à faire gravir les échelons aux travailleurs pour améliorer l'activité infirmière de son unité. Nous pourrions donner du sens à la tâche, pousser l'individu à s'automotiver et trouver du plaisir à travailler. Le style managérial se voudra situationnel pour combler les attentes de l'individu nécessaires à son évolution. Il pourra également s'inspirer de la théorie de Vroom pour trouver une explication à ces attentes.

## **1.6. Les motivations dans la V.I.E.**

D'ailleurs, pour en arriver à cette auto-détermination, nous pensons que la théorie des attentes de Vroom aussi connue sous le nom de théorie V.I.E. prendra tout son sens. Nous la découvrons par l'intermédiaire de Battandier A. En effet, elle prend en compte la valence, l'instrumentalité, et l'expectation des individus pour identifier leurs motivations. Par valence, nous comprendrons que l'individu accordera une valeur différente à la tâche, à sa réussite ou du moins à sa réussite estimée. La motivation sera proportionnelle à la valeur accordée. Ensuite, l'instrumentalité nous montre que la motivation augmente proportionnellement avec la récompense, mais aussi en fonction de l'effort. Si la récompense n'est pas équivalente à l'effort, ou ressentie comme telle, la personne pourrait se démotiver. Enfin, l'expectation reprend la motivation liée à la capacité de l'individu à réaliser la tâche. Plus la personne aura confiance en ses capacités, ou du moins en sa capacité à réaliser les objectifs demandés, plus la personne sera motivée dans l'exécution et la réalisation de ses tâches. Prenons pour exemple un projet d'unité. La personne cherchera un intérêt à la réalisation de la tâche, elle y retrouvera des valeurs et ainsi augmentera sa motivation. Dans la même optique, si l'individu entrevoit une récompense, une satisfaction ou une évolution liée à l'une des

tâches d'un projet, sa motivation pourra augmenter. Enfin, la personne qui se voit confier une tâche évaluera ses capacités et si cette tâche s'avère très contributive au projet, la motivation investie à une tâche ; aussi simple soit elle ; pourra s'étendre au projet entier. La motivation sera donc proportionnelle aux chances de réussite estimées. Prenons pour exemple une tâche qui viserait à réduire la variété des pansements dans une unité. Réduire la variété permettra de réduire la taille des stocks, de réduire les dépenses de la pharmacie, et donc d'augmenter le budget de la pharmacie pour d'autres matériaux, etc. Même s'il s'agit d'une tâche facile mais fastidieuse comme le tri d'un stock, l'individu pourra trouver des motivations dans l'objectif final du projet. Nous parlerons de motivation faible si la personne ne se sent pas capable, elle sera forte dans le cas contraire. « *La compétence résulte d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée. Elle est évaluable.* »<sup>11</sup> Nous prendrons garde à l'amalgame entre capacité et compétence. En effet, fort de compétences, l'individu peut se sentir incapable de réaliser une activité. A l'inverse, être capable de réaliser un acte infirmier ne signifie pas que nous avons les compétences pour le faire. Pour mieux comprendre, la compétence correspondrait aux capacités améliorées et prouvées par des connaissances et de l'expérience. Dans cette théorie, nous parlons de capacité car la volonté et donc la motivation à développer une capacité pour l'améliorer en compétence contribuera à la concrétisation des tâches, voire des projets. Nous pourrions tenter de contrôler cette motivation à faire évoluer des capacités en compétences pour atteindre les objectifs fixés. Nous verrons dans le second chapitre que le contrôle ; ou l'une de ses facettes ; pourra contribuer à la motivation des individus et donc à leur implication dans les projets d'unité.

## 1.7. Csikszentmihalyi

La théorie du « *Flow* »<sup>12</sup> ou de l'expérience optimale, nous propose l'idée que les individus sont plus motivés par un état subjectif de bien-être. « *Csikszentmihalyi* »<sup>13</sup> considère que pour évoluer dans un domaine, devenir expert, nous devons nous investir personnellement. Cela nécessite un haut niveau de mobilisation et par conséquent une

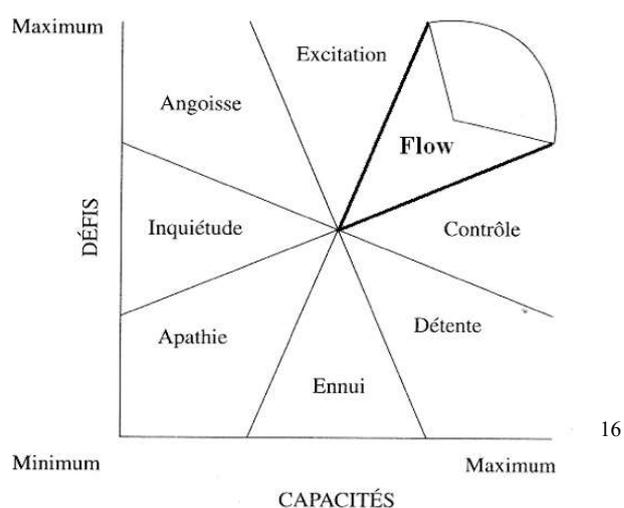
---

11 [Qu'est-ce qu'une compétence ? \(piloter.org\)](http://piloter.org) (page consultée le 17/12/2021.)

12 Traduction libre : flux.

13 Se prononce chic-sainte-mihal.

forte motivation. Provoquer cet état d'expérience optimale ne semble possible que si les tâches et leur contenu sont mobilisateurs. Il faudra donc augmenter la curiosité liée à l'activité, le désir pour la réaliser, le défi qui s'y rattache, l'adhésion de la personne, et le plaisir qu'elle pourra en retirer. La question du sens prend également tout son sens. En faisant du lien avec la théorie de E. Deci, le sens ; sous-entendu l'objectif ou le but ; sera plus efficace s'il est intrinsèque. Les ressources extérieures peuvent être mobilisatrice de moyens, mais pour une meilleure réussite et adhésion au projet, la personne qui se prendra au jeu mobilisera d'autres ressources plus cognitives. La motivation d'abord extrinsèque évoluera vers une motivation intrinsèque. Par conséquent, doit-on différencier la mobilisation et la motivation ? La différence qui paraît faible est pourtant présente. En effet, par mobilisation, nous comprendrons que la personne se donne les « moyens »<sup>14</sup> de réussir la tâche, de parvenir à ses fins. Quant à la motivation, nous avons pu voir avec les précédents auteurs qu'elle était plus psychosociale. Nous la comprenons comme l'entrain, le désir, la volonté de réaliser et réussir une tâche. Certes, des moyens matériels seront mis à contribution, mais le point de départ sera plus psychosocial. Csikszentmihalyi a donc basé sa théorie sur des questionnaires auprès de passionnés ou du moins de personnes qui font une activité par plaisir sans recherche de récompenses ou de gratifications monétaires comme des sportifs, des joueurs d'échecs, etc. Nous apprenons que l'individu provoque son expérience optimale. Il mobilise son corps et son esprit jusqu'aux derniers retranchements pour se réaliser. « Selon Csikszentmihalyi (Barth, 1993, p. 155) l'expérience optimale comporte 8 caractéristiques majeures : »<sup>15</sup>



14 Dans ce cas-ci nous parlerons de moyens matériels

15 <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article13> (page consultée le 17/12/2021.)

16 <http://jean.heutte.free.fr/spip.php?article54> (page consultée le 17/12/2021.)

Sur ce schéma nous comprenons que le Flow se situe entre l'excitation et le contrôle. Au maximum du défi et des capacités, il nécessitera un investissement personnel total. Malgré tout, il faut que la tâche soit réalisable mais qu'elle reste un défi qui nécessite des aptitudes particulières. Elle nécessitera également un niveau de concentration intense qui canalise et absorbe le concerné. Cette concentration ne sera possible que si les objectifs sont précis, et avec du sens. L'implication du protagoniste sera totale car elle sera source de satisfaction et de plaisir. Des moyens seront mobilisés pour atteindre les objectifs. Dans ce sens, l'investissement de la personne augmentera en négligeant les efforts à fournir car le sens de la tâche correspondra aux attentes et valeurs de la personne mais aussi aux capacités de cette dernière. Nous pouvons apercevoir un lien avec la théorie de Vroom. En effet, la théorie du flow ou de l'expérience optimale se base sur le sens accordé à la tâche et sur le principe de l'investissement spontané et inflexible de la personne sans recherche de reconnaissance ou de gratifications morales. La question des valeurs et des capacités se prête bien à l'exercice de ces deux théories. En effet, par une totale implication, un intérêt exacerbé vis-à-vis des objectifs et des valeurs, mais aussi un dévouement complet à la tâche, l'individu pourra voir sa motivation évoluer, et surtout augmenter. Comment mesurer les motivations qui sont propres à chacun et immatérielles ? Nous pourrions envisager le problème inverse et mesurer les sources d'insatisfaction, le taux d'absentéisme, bref, ce qui pousse l'individu à choisir une motivation différente de celle attendue. Dominique Boudin nous rappelle que « *Le risque est celui d'une démotivation progressive des collaborateurs et d'une perte de patience des clients qui ne voient pas les résultats arriver. [...] Il faut tenir compte de la capacité du personnel à intégrer les changements.* »<sup>17</sup> L'ordre est parfois salvateur dans le sens où il rassure le personnel en lui permettant d'effectuer des tâches connues et habituelles. Le cadre cherchera des objectifs petits mais réalisables avec un résultat rapide. L'excès de zèle et de motivation pouvant pousser à l'essoufflement ou, pour reprendre un terme un peu plus actuel, au « *burnout* »<sup>18</sup>. Le cadre communiquera avec son équipe et améliorera ; ou maintiendra ; les motivations de ses subordonnés. Nous pensons que c'est par le contrôle ou l'une de ses facettes qu'il pourra contrôler, évaluer, superviser la motivation de ses agents tout en évitant les débordements.

---

17 <https://www.hcsp.fr/Explore.cgi/Telecharger?NomFichier=ad352328.pdf> (page consultée le 17/04/2019.)

18 Traduction libre : épuisement psychologique.

## **Conclusions.**

En conclusion, plusieurs auteurs se sont essayés aux motivations. A la recherche de la meilleure façon de motiver les collaborateurs, plusieurs idées se sont dégagées. Avec la pyramide des besoins de Maslow, nous aurons compris que les besoins sont spécifiques aux individus. Un besoin qui sera indispensable pour l'un ne le sera pas forcément pour un autre. Nous chercherons à identifier les besoins des individus pour améliorer notre management. Avec les théories X et Y de Mc Gregor, nous comprenons qu'il existe deux types de travailleurs. Nous serions réduits à diriger ou déléguer à nos subordonnés et les autres styles managériaux deviendraient inutiles. Pour la théorie bifactorielle de Herzberg, nous différencierons les facteurs d'hygiène aux facteurs internes. La satisfaction des besoins qui sont communs à tous ; ou facteurs d'hygiène ; engendrera de nouveaux besoins plus complexes ; ou facteurs internes. Le cadre tentera de combler les besoins de l'individu pour le satisfaire et donc améliorer ses motivations en lui trouvant des tâches ayant du sens. Dans la théorie de Deci, nous identifierons les motivations de nos subordonnés pour tenter de leur faire gravir l'échelle d'autodétermination et atteindre une motivation intrinsèque. En adaptant notre management aux individus, nous pourrions les faire passer de l'amotivation à d'autres motivations. Avec la théorie V.I.E. de Vroom, nous comprenons l'importance d'expliquer le sens des activités que nous confions. Nos subordonnés analyseront la tâche à réaliser avant de s'investir. Le cadre essaiera de donner des objectifs clairs et réalisables pour que les individus soient capables de réaliser les tâches demandées et d'y investir des ressources. Pour finir, la théorie du flow ou de l'expérience optimale nous propose de se plonger dans l'activité pour que la motivation soit à son paroxysme. Nous chercherons à trouver un mélange subtil entre capacité et défi pour que l'investissement de nos subordonnés soit total. Nous retiendrons plus particulièrement que la recherche du sens du travail à accomplir, le besoin de s'accomplir, d'être reconnu et qualifié pour une tâche est primordial pour améliorer les motivations des travailleurs. Cependant, nous constatons qu'à partir de motivations collectives, il est possible de développer des motivations individuelles. En reprenant l'expérience de Mayo, nous pouvons considérer que le groupe, sous supervision, peut voir sa motivation augmenter. La supervision impacterait donc la motivation des travailleurs ? Pouvons-nous regrouper supervisions, évaluations et contrôles ?

### **Introduction.**

De la même manière, du latin « *contrarotulum* »<sup>19</sup>, le contrôle est un processus de vérification ou d'examen de la réalisation d'une tâche. De notre point de vue, il est important de différencier supervisions, évaluations et contrôles qui restent des facettes du contrôle. Nous porterons attention au pluriel des termes employés. Nous partions du postulat qu'il n'y avait qu'une manière de contrôler. Nos recherches nous ont permis d'appréhender plusieurs manières de superviser, d'évaluer et de contrôler. D'une définition générale, se basant sur des contrôles simples comme ceux que nous avons connus durant notre cursus scolaire, nous avons abouti à des contrôles avec autant de différences que de particularités. Des contrôles qui seront adaptés aux individus et à leurs besoins. Pour un même mot, plusieurs définitions apparaissent et modifient l'approche de ce terme. Comment définirions-nous le contrôle au sens du cadre ?

### **2.1. Supervisions**

#### **2.1.1. Généralités.**

Avant d'en arriver aux contrôles et à leurs résultats, nous avons cherché la définition de la supervision. Le mot supervision prend sa racine de deux mots « *super* » et « *videre* » qui viennent du latin. Ils signifient respectivement par-dessus, au-dessus et voir, constater. Nous comprenons ainsi le principe de la supervision qui serait une vision du dessus. Nous pourrions la comprendre comme la vue d'un cadre, d'un supérieur, mais aussi comme un œil au-dessus de la situation, qui a une vue plongeante sur l'objet de cette supervision. Le dictionnaire Larousse nous apprend que la supervision est un « *Contrôle exercé par celui qui supervise.* »<sup>20</sup> La supervision serait donc bien une autre facette du contrôle. A la différence du contrôle et de l'évaluation, nous pensons que la supervision s'effectue pendant le travail et ne s'effectue pas après sa réalisation.

---

19 Traduction libre : Rôle contre, contre rôle.

20 <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/supervision/75504> (page consultée le 07/01/2021.)

En effet, nous évaluerons ou contrôlerons un résultat, par contre nous pourrions superviser une procédure. Dans une autre définition, nous voudrions « *contrôler la réalisation d'un travail accompli par d'autres* »<sup>21</sup>. Encore une fois, ce n'est pas le résultat qui est contrôlé mais la démarche, le déroulement de l'activité. D'ailleurs, cette notion de supervision peut paraître un peu abstraite selon son domaine d'utilisation. En effet, nous avons compris qu'il s'agit du contrôle de la réalisation d'une activité, dans notre situation, d'une procédure. Or superviser une activité de quelques minutes, voire quelques heures, semblera beaucoup moins évident sur une procédure de plusieurs mois par exemple. La supervision, telle que nous l'envisageons, se veut génératrice de sens, de compétences, mais aussi d'investissement et de cohésion. Ainsi, ne pourrions-nous pas superviser les objectifs de l'unité en plus des objectifs personnels de l'équipe ? Bien que difficile, la supervision d'objectifs sur plusieurs mois nous semble bénéfique pour le management tel que nous le concevons. Participatif mais surtout créateur de responsabilité, et d'autonomie, nous pourrions contribuer au développement des individus et de leurs objectifs. Comme nous avons pu le voir, la supervision permettra de développer des potentiels, d'accompagner des intervenants, de dynamiser une équipe. Mais sous un autre angle, elle permettra d'identifier les dérives liées à une activité. Dans le secteur des soins de santé, les notions de temps et d'argent sont fréquentes. Elles peuvent impacter l'activité infirmière, en plus de nuire à la notoriété de l'établissement. Admettant que l'équipe respecte les principes de « *l'E.B.N.* »<sup>22</sup>, nous pourrions nous focaliser sur les résultats et non sur les moyens. Concrètement, une fois la supervision terminée et assimilée, nous pourrions passer aux contrôles et à l'évaluation. Mais cela semble trop facile. En effet, nous savons pertinemment que les moyens peuvent varier pour arriver à une même fin. Avec la supervision, nous serons à la recherche de la plus-value des individus, d'éléments d'amélioration d'une procédure ou technique. En expliquant cette démarche aux supervisés, nous pourrions accroître leur investissement, reconnaître leur créativité, développer leur innovation, ou simplement satisfaire leur besoin de reconnaissance. Peu importe l'angle sous lequel nous nous plaçons, la supervision contribuera au développement des collaborateurs et à leur bien-être à long terme. L'évaluation ou le contrôle des

---

21 <https://www.organisation-performante.com/la-supervision-en-entreprise-en-3-points/> (page consultée le 07/01/2021)

22 Evidence Based Nursing : les soins infirmiers basés sur les preuves.

résultats a son importance, toutefois, la démarche en soins infirmiers est plus qu'un résultat, il s'agit d'un cheminement avec des étapes à respecter, des règles à suivre, et des lois à appliquer. En plus d'une gestion des performances, nous viserons une gestion humaine. La supervision permettra de considérer l'ensemble d'une démarche, de ses objectifs, à son évaluation. D'ailleurs, les tableaux de bord utilisés dans les entreprises simplifient ce processus. Les tableaux de bord sont une analyse statistique de données concernant une unité. Nous y retrouvons par exemple, le taux d'apparition d'escarres, le taux de complétion d'enquêtes de satisfaction, le nombre de chutes, etc. sur une période donnée. En somme, nous y retrouvons des données utiles à l'amélioration de l'activité infirmière. Dans ces tableaux, les indicateurs de qualités et de performances nous reviennent sous forme de chiffres et de valeurs. Nous essaierons de les analyser et de les interpréter pour en tirer des objectifs. Nous pourrions nous appuyer sur les indicateurs de qualité repris dans les tableaux de bord pour identifier les problèmes à régler et adapter notre supervision et nos contrôles aux besoins. De plus, d'apparence scolaire, l'évaluation semble moins appréciée des collaborateurs. En effet, la supervision est plus assimilée à un coaching, à un accompagnement. Nous le constatons souvent avec les étudiants qui sont supervisés par un membre du personnel. Le niveau de stress varie avec la nature du contrôle. Dès qu'il s'agit d'une évaluation, leur anxiété augmente grandement, a contrario, s'il s'agit d'une supervision ou d'une démonstration d'un acte technique, leur concentration est à son comble et leur apprentissage nous semble maximal.

### **2.1.2. Différentes formes de supervisions.**

Nous distinguerons deux types de supervision. La supervision individuelle, comme son nom l'indique, concernera un individu isolé. A l'inverse, la supervision d'équipe s'intéressera au groupe. Mais débutons avec l'individuelle. Dans le secteur de la santé, qui se veut profondément social, l'implication des individus peut être mise à mal. Les relations, et les interactions sont incessantes, inévitables, et variables. Pour ce qui est de la supervision nous la concevons comme un temps privilégié entre le chef et son subordonné, un temps qui prendrait une dimension psychosociale. Un temps propice au partage, à la discussion, à la coévolution. Par cette méthode, nous pouvons non seulement appréhender le travail fourni par l'individu, mais aussi les contingences auxquelles il peut faire

face et auxquelles nous n'aurions pas pensé. Idéal pour identifier des axes de progrès, des connaissances et des compétences, la supervision permettra plusieurs ressentis. En effet, comme pour la plupart des méthodes que nous avons aperçues jusqu'à présent, l'effet positif semble évident. L'individu pourra satisfaire son besoin de reconnaissance, orienter son évolution, développer ses compétences, etc. Mais qu'en est-il de l'effet négatif ? En effet, la supervision peut être mal vécue par l'individu. A l'instar de l'évaluation, la supervision peut générer du stress chez nos collaborateurs. Elle peut être perçue comme un manque de confiance, un risque d'échec et donc une remise en cause de la pratique professionnelle. Le ressenti des individus sera prépondérant pour l'efficacité de cette méthode. L'infirmier en chef voudra, comme pour l'évaluation, expliquer les tenants et aboutissants afin d'éviter les effets négatifs de la méthode. Dans l'optique d'améliorer l'activité infirmière, et peut être à long terme d'uniformiser les procédures, la supervision pourrait tenir une place importante. Elle contribuerait également au développement des collaborateurs en les invitant à mettre en avant leurs ressources mais aussi en leur permettant d'identifier leurs difficultés. De cette manière, ils pourraient utiliser le regard extérieur de l'infirmier en chef et sa distance pour mettre en place des pistes de solutions. Concrètement, nous envisagerons la mise en place de la supervision par un entretien préalable posant le cadre de la supervision, ses limites, ses buts et ses objectifs. Partant de là, nous inviterons l'individu à participer à l'exercice en le laissant s'exprimer sur ses attentes et a priori. Nous insisterons sur le fait que le but n'est pas de dénoncer une malfaçon, mais plutôt de contribuer à les éviter, à trouver des solutions pour améliorer l'activité infirmière. Au cœur de l'exercice, nous accompagnerons la personne dans sa démarche, dans son soin, dans sa technique. Nous prévoirons un temps de discussion pour parler de son vécu, et des solutions qu'il envisage pour améliorer la situation. Finalement l'exercice aura permis aux deux protagonistes de discuter, parfois même de se comprendre et de développer leurs pratiques respectives dans l'intérêt du patient. Cette supervision permettra au cadre de s'assurer des pratiques de son équipe et de la qualité de l'activité infirmière. Le contrôle du travail, des soins, et des collaborateurs par la supervision permettrait de minimiser l'impact émotionnel d'une évaluation. Si tant est que l'individu y soit sensible. Si le travail en binôme n'est pas envisageable, nous pourrions opter pour une supervision d'équipe. La différence notable que nous retrouverons avec la supervision individuelle serait que c'est

l'équipe qui est supervisée. Dans la même optique que la création d'objectifs, nous soumettrons un problème à l'équipe, ou du moins une partie de celle-ci. Ainsi, plutôt que de parler de supervision d'équipe, nous parlerons de supervision collective. En mettant à contribution le groupe, nous pourrons les investir dans la réalisation du projet tout en gardant le contrôle de la qualité des soins. Nous pourrons observer les différents intervenants et rectifier les éventuels débordements. Concrètement, nous soumettrons un projet au groupe en leur expliquant le résultat idéal et nous superviserons la discussion en essayant d'en extraire une procédure applicable par tous.

## **2.2. Evaluations**

### **2.2.1. Généralités**

« *L'évaluation est l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision.* »<sup>23</sup> Comme nous le montre cette définition, l'évaluation peut être utilisée sur un large éventail de sujets. Elle ne concerne pas seulement l'aspect scolaire, d'apprentissage. Elle pourrait déterminer des objectifs, des processus au sein d'une équipe pour aider à la prise de décision ou simplement contrôler l'efficacité et les résultats d'une tâche. Nous parlons d'efficacité mais nous devrions nous concentrer davantage sur les résultats qu'ils soient efficaces ou non. En effet, nous apprenons davantage de l'échec que de la réussite. Selon Charles Pépin, « *ceux qui n'échouent pas sont infantilisés par leur succès. Ils restent dans ce fantasme de toute-puissance qui est la marque du jeune enfant. Un échec nous prépare à tous les autres : nous savons que nous parviendrons à nous relever.* »<sup>24</sup>, il ajoute d'ailleurs, qu'il oppose « *à l'ivresse du succès, la sagesse de l'échec* »<sup>25</sup>. Par l'échec, nous devons nous remettre en question, revoir nos objectifs, réfléchir à d'autres solutions qui deviendront peut-être des tremplins à notre évolution. Mais revenons à cette notion d'appréciation systématique. L'évaluation est l'appréciation d'un travail, elle est le précurseur

---

23 <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation> (page consultée le 21/11/2020)

24 <https://www.ressources.be/blog/conference-charles-pepin-et-les-vertus-de-lechec> (page consultée le 17/12/2021.)

25 <https://groupe-ressources.com/wp-content/uploads/Vertus-de-LEchec.pdf> (page consultée le 17/12/2021.)

de sanctions. Or, nous le savons, les sanctions ne sont pas toujours négatives. L'habitude que nous avons de considérer les évaluations comme stressantes, comme génératrices de valeurs de nos compétences pourrait être revue et expliquée aux membres de l'équipe. Grâce à cela, nous pourrions fédérer l'équipe autour de projets et objectifs. En démontrant les bénéfices de l'évaluation, nous pourrions ; en adéquation avec les théories des motivations ; amener nos subordonnés à se dépasser, améliorer leurs compétences ou contribuer à l'aboutissement des objectifs et projets de service. Mais l'appréciation peut avoir d'autres visées. Nous pourrions identifier ce qui fonctionne, pour qui cela fonctionne, de quelles façons, jusqu'où et comment cela fonctionne. A l'instar de la méthode de Reason et son diagramme, cela permettrait d'identifier le ou les problèmes au sein d'un même processus. Nous pourrions apprécier les différentes étapes du processus en question et réparer les étapes défectueuses à l'aide de la roue de Deming par exemple. Encore une fois, dans ces deux outils managériaux nous retrouvons l'évaluation et le contrôle comme source de développement et d'amélioration. Pour en revenir à l'évaluation, nous voudrions trouver une échelle normative pour confronter nos résultats à ce que veut la norme. En effet, nous pourrions nous référer à « *l'E.B.N.* » pour comparer nos résultats à ceux du soignant idéal et ainsi apprécier l'efficacité de nos projets, de notre management, et de notre conduite à tenir. Ces évaluations pourraient être systématiques et les plus objectives possible. Nous pourrions ainsi contribuer au développement et à l'amélioration de l'activité infirmière en amenant de nouvelles données aux processus existants et pourquoi pas de nouvelles perspectives de processus et donc de résultats. A terme, ces évaluations permettront de prendre des décisions, de tirer des conclusions et de développer l'organisation de la vie du service.

### **2.2.2. Différentes formes d'évaluations**

Pendant nos recherches, nous avons découvert l'existence de deux types d'évaluations, les évaluations externes et internes. Pour les évaluations dites externes, nous comprendrons que les individus seront évalués pas une ou des personnes extérieures au processus d'apprentissage. Cette évaluation cherchera à contrôler des acquis ou orienter l'individu en fonction de ses capacités. Pour

exemple, nous prendrons les « *assessments* »<sup>26</sup> qui sont de plus en plus réalisés et requis pour les postes d'infirmiers en chef. En complément, nous aurons les évaluations dites internes. Elles concerneront les individus participant au processus d'apprentissage. L'hétéroévaluation se fera quand l'évaluateur et l'évalué sont des personnes différentes. Nous comprendrons les relations professeur-élève, hiérarchie-subordonné. Ce genre d'évaluation reste la plus fréquente de nos jours bien que la tendance nous pousse de plus en plus vers l'autoévaluation que nous aborderons plus tard. En étudiant les notions d'assessment, et d'évaluation, nous avons compris les prémices de la formation. Quel rapport avec le contrôle et l'évaluation nous direz-vous ? La formation est l'un des processus de développement des compétences du personnel qui suit le contrôle et l'évaluation. Or pour identifier la formation qui amènera le personnel à améliorer ses compétences, nous tenterons de découvrir les forces, faiblesses connaissances et capacités de notre équipe. Nous pourrions parler d'une pré-évaluation ou d'une évaluation diagnostique. Dans le courant de nos recherches, nous avons découvert plusieurs types d'évaluations dont la formative, la sommative, la certificative, la normative, et l'ipsative. L'évaluation formative reprend ce que nous venons de dire précédemment. Elle contribuera à identifier quelle formation sera la plus rentable pour l'individu et l'orientera pour son évolution. L'évaluation sommative cherchera à confirmer les acquis d'apprentissage et de compétences. Elle permet également de voir, dans l'optique de la formation, l'efficacité d'une formation, son potentiel d'évolution et d'amélioration à long terme. Ramené à notre fonction d'infirmier en chef, le feedback de cette méthode nous permettrait d'adapter notre management, notre approche des subordonnés, mais aussi nos compétences et notre vision managériale. En effet, nous aurons un aperçu du ressenti des individus, et pourquoi pas, des solutions ou des options d'amélioration. Ces pistes soumises à la perception du collaborateur interrogé, nous donnerons une autre vision de notre management. L'évaluation certificative est la plus répandue des évaluations, celle que nous connaissons depuis nos premiers pas à l'école. Elle permet de voir si notre apprentissage a été entendu et compris. Dans le même esprit que l'évaluation sommative, elle reste néanmoins plus précise car elle est

---

26 Traduction <https://www.larousse.fr/dictionnaires/anglais-francais/assessment/563464> : évaluation, contrôle, jugement.

centrée sur les acquis d'apprentissages de la personne. L'évaluation normative reprend notre première définition de l'évaluation. Elle cherche à comparer les performances de l'individu à la norme. Dans notre situation, nous pourrions concevoir de comparer un acte infirmier à l'E.B.N. Nous identifierons ainsi les points forts à féliciter et les lacunes à combler. L'évaluation critériée, évaluera l'individu selon des critères précis. Nous pourrions par exemple l'utiliser pour s'assurer du fonctionnement d'une étape précise d'un projet ou de l'accomplissement d'un objectif. Enfin, l'évaluation ipsative, contrairement à l'évaluation normative, cherchera à comparer les performances d'un individu avec ses performances passées. Il peut y avoir un intérêt à cette méthode si la motivation de l'individu s'essouffle. Grâce à cette méthode, nous pourrions lui démontrer que sa volonté de s'améliorer s'est modifiée, et que d'autres perspectives peuvent s'ouvrir à lui. Dans une profession où les possibilités de changement sont nombreuses, cette évaluation pourrait réorienter les personnes dont la motivation s'amenuise. Attention à l'effet inverse de cette méthode. En effet, cela peut aussi nuire à leur confiance en les mettant face à leurs propres difficultés, leurs échecs, etc. Ce type d'évaluation est fréquemment utilisé chez les étudiants et vise à inciter l'élève à s'améliorer. Toutefois, comme il ne se compare pas aux autres étudiants, cela peut avoir un effet néfaste sur sa confiance en lui. L'auto-évaluation est une « *Démarche qui consiste à examiner par soi-même ses capacités ou à noter ses propres résultats.* »<sup>27</sup> Souvent assimilée aux étudiants, elle pourrait être utilisée par tous. Permettant une introspection et une prise de conscience de ses propres difficultés, elle pourrait également permettre de démystifier la notion stressante et/ou péjorative de l'évaluation. En effet, par l'exemplarité, l'infirmier en chef pourra démontrer que l'évaluation et pourquoi pas les contrôles sont nécessaires à l'évolution, au développement des compétences. En lui donnant du sens, l'évaluation pourrait être mieux acceptée par les collaborateurs. Mais qu'en est-il des cadres ? Ne pourrions-nous pas mettre cela en place pour nous ? L'évaluation prend une place à part entière dans les rôles d'encadrement. Le cadre aura la responsabilité d'évaluer et de juger les compétences de ses subordonnés. Ne pourrait-il pas profiter de ses compétences pour également s'auto évaluer ? Deuxième forme de l'évaluation dite interne,

---

27 <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/auto-evaluation/> (page consultée le 21/11/2020)

l'autoévaluation impliquera l'individu dans sa formation et lui permettra de prendre conscience de ses compétences et lacunes. Partant du postulat de Socrate, connais-toi toi-même, si l'individu sait ce qu'il sait et au contraire sait ce qu'il ne sait pas, il pourra prendre conscience des conditions nécessaires à sa progression et tenter de les mettre en œuvre. Ramené à notre situation d'infirmier en chef, nous pourrions utiliser l'autoévaluation sur nos subordonnés mais aussi pour nous-même. En effet, le management évolue continuellement. Que ce soit avec le changement des générations ou simplement les nouveaux modèles managériaux qui évoluent pour s'adapter aux contingences actuelles ou à l'évolution du paysage hospitalier, nous voudrions adapter notre management aux besoins. L'autoévaluation pourrait nous permettre d'améliorer nos compétences et d'être confronté à nos forces mais aussi à nos faiblesses. Par ailleurs, nous serons confrontés à l'évaluation par nos supérieurs. Comme pour nos subordonnés, notre hiérarchie souhaitera avoir une vue d'ensemble de nos compétences mais aussi connaître notre potentiel de progression. Nous comprenons ici que l'évaluation, tel le couperet ou la sanction qui tombe se fait en général du haut vers le bas, du supérieur sur l'inférieur. Pourquoi ne pas inverser la tendance ? Nous pourrions nous demander « *Comment les collaborateurs peuvent-ils contribuer à la progression de leur supérieur hiérarchique ? Une réponse possible : le 360 degré, une approche qui permet une évaluation du manager par tout son entourage professionnel, un moyen de se remettre en question et s'améliorer constamment.* »<sup>28</sup> Par cette méthode, nous permettons aux subordonnés de s'essayer à l'évaluation et d'évaluer notre fonctionnement. De cette manière, nous aurions une autre vision de notre travail, en plus de connaître les attentes de notre équipe et leur ressenti par rapport à notre management. Dans l'idée du management participatif, inclure l'équipe dans l'évaluation de leur chef permettrait de les responsabiliser et d'avoir une opportunité d'agir, d'interagir avec l'organisation du service. A l'instar des entretiens de développement, nous pourrions proposer aux collaborateurs de remplir une seconde évaluation, la nôtre. Nous pourrions ainsi confronter notre autoévaluation aux ressentis de nos subordonnés. Dans cette optique, nous pourrions ainsi favoriser la cohésion d'équipe, ouvrir la communication et permettre à tous de pouvoir s'exprimer le plus librement possible. Cependant,

---

28 <https://www.manager-go.com/management/evaluation-a-360.htm> (page consultée le 21/11/2020)

nous tiendrons compte des biais qui pourraient influencer les individus comme les facteurs de désirabilités, mais aussi les besoins que nous avons côtoyés dans la partie concernant A. Maslow. La frontière entre équipe et infirmier en chef semblera moins infranchissable pour les collaborateurs. A contrario, même si l'idée de se faire évaluer par l'équipe peut paraître bénéfique, nous pourrions être confrontés à nos propres faiblesses. Dans l'idée de l'infirmier en chef, martyr de son équipe, responsable de tous les maux, nous donnerons une occasion à nos subordonnés de nous rendre responsables ; à tort ou à raison ; des problèmes au sein de l'unité. A notre sens, les bénéfices restent plus intéressants que les risques. L'infirmier en chef tentera de comprendre et entendre les difficultés des collaborateurs au travers de ces évaluations et voudra faire la part des choses. Ces auto-évaluations peuvent avoir un autre intérêt. Elles pourraient être le précurseur de la réflexion infirmière. En s'autoévaluant, les collaborateurs devront réfléchir aux critères que nous allons utiliser pour les évaluer. Par conséquent, ils peuvent appréhender notre manière de travailler, de réfléchir et nos priorités et valeurs. Mais avant de parler de contrôle de résultats, d'évaluation de résultats, ne pourrions-nous pas nous intéresser aux procédures ? A la démarche qui mène à ces résultats ?

## **2.3. Contrôles**

### **2.3.1. Généralités.**

Nous pourrions envisager le contrôle comme la vérification de l'état d'une chose ou d'une personne au regard d'une norme. Nous parlons par exemple de contrôle médical, de contrôle qualité. L'infirmier en chef effectuera des contrôles sur l'activité infirmière. À l'aide de grilles prédéfinies, construites pour répondre aux normes de qualités, il pourrait justifier l'un des rôles qui lui incombe aux yeux de la « loi »<sup>29</sup>. En effet, l'infirmier en chef est responsable du contrôle de la qualité des soins. Le concept reste vague en responsabilisant le cadre sans lui imposer de manière de faire. Il pourrait tout à fait superviser chaque soin et ainsi s'assurer que tout est fait comme il souhaite que ce soit fait. Cependant, la

---

29 Arrêté Royal du 13/07/2006 concernant la fonction d'infirmier en chef.

solution n'est pas là. Dans l'objectif d'un management situationnel, il voudra responsabiliser son équipe pour améliorer leur prise en soin tout en leur faisant confiance et donc en réduisant les contrôles. En effet, si le contrôle n'est pas directement lié à la confiance du chef envers son équipe, dans certaines contingences, la confiance aura un impact conséquent sur la fréquence des contrôles. Nous pourrions parler d'une corrélation entre les contrôles et la confiance accordée. A notre niveau, nous n'envisageons pas de travailler sans pouvoir faire confiance à nos subordonnés. Le contrôle voudra développer les individus et leurs compétences mais aussi cherchera à perfectionner leurs acquis tout en palliant à leurs lacunes. C'est dans cette optique que le contrôle, sur base de normes, se voudra le plus efficace et bénéfique pour les collaborateurs. Le contrôle se retrouve souvent boudé et incompris par les individus. Nous subissons les contrôles. Dommage, étant donné que l'idée est plutôt de participer aux contrôles et ainsi se développer professionnellement et pourquoi pas personnellement. Ainsi, comment le rendre attractif ? Comment amener les collaborateurs à le réclamer plutôt qu'à le fuir ? Nous pensons que c'est la vision du contrôle comme manque de confiance, ou comme peur d'une sanction qui prend le pas sur les bénéfices. Notre vie est contrôlée dès notre plus jeune âge. A l'école, les contrôles déterminent nos capacités intellectuelles et notre capacité à continuer le cursus scolaire. Un contrôle raté est synonyme d'échec. Notre pensée est conditionnée dans cette optique, mais dans son travail de la division du travail social, Durkheim nous permet de comprendre l'importance de ces contrôles pour éviter l'anomie. *« Lorsque la division du travail est anémique cela signifie que les individus n'obéissent pas à des règles qui leur sont imposées de l'extérieur, par la société. Mais cela signifie aussi que les sociétés sont organisées de telle manière qu'elles n'ont pas le pouvoir d'imposer aux individus des règles permettant d'assurer l'harmonie sociale. »*<sup>30</sup> L'absence de règles et du contrôle de ces règles impliquerait le chaos de la société. Or, dès notre arrivée dans la vie active, le contrôle prend un tout autre sens. Il pourrait être perçu comme une perspective de progression, d'état des lieux permettant ainsi de savoir où nous en sommes. Malheureusement c'est la peur de l'échec qui prend le pas sur la perspective d'évolution.

---

30 <https://www.universalis.fr/encyclopedie/anomie/1-1-anomie-de-durkheim/> (page consultée le 17/12/2021.)

Sous un autre angle, le contrôle peut aussi paraître plus machiavélique. Il peut être perçu comme une manipulation, un sentiment d'être dirigé par le contrôleur. Nous pensons que c'est cet aspect qui pousse les individus à craindre les contrôles. Nous sommes des êtres libres et égaux qui, pour certains, n'aiment pas être manipulés. Cependant, comme nous l'avons signalé plus haut, notre vie entière est soumise aux contrôles. Le besoin de contrôler sa vie, d'en être maître est biaisé par toute une série de facteurs qui conditionne nos choix et notre façon de penser. Reprenons l'exemple du système scolaire. L'instituteur contrôle l'apprentissage des enfants qu'il a sous sa responsabilité, mais l'instituteur lui-même est contrôlé par le programme qui est imposé par le ministère. Nous savons qu'il est impossible de ne pas être motivé, maintenant, nous pourrions dire que nous ne pouvons pas échapper aux contrôles. Ils sont indispensables à notre existence sociale, à notre développement, à notre évolution. Dans le cas contraire, nous risquerions l'anomie et la désintégration sociale qui s'y rattache. Comment pourrions-nous changer l'image du contrôle ? Comment pourrions-nous le faire accepter tel que nous le concevons ? Le contrôle fait partie intégrante du rôle du cadre. A la fois police, juge et juré, l'infirmier en chef sera le garant de l'activité infirmière au sein de son unité. Attribut d'autorité accordé au chef, le contrôle lui permettra de vérifier, de contrôler divers aspects de son équipe. Même si pour beaucoup, cette fonction de contrôle semble être sous la responsabilité du cadre, les collaborateurs peuvent l'utiliser sur d'autres aspects de leur travail. Prenons simplement l'exemple des étudiants ou des nouveaux arrivants. Nous estimons donc qu'il s'agit d'un pouvoir circulant au sein de l'étage et pas seulement d'un gage d'autorité confié au chef. Mais nous aborderons cette notion de pouvoir liée au contrôle dans le troisième chapitre.

### **2.3.2. Différentes formes de contrôles.**

Lorsque nous regardons la définition de coordonner nous retrouvons l'idée d'« *ordonner, organiser, combiner harmonieusement l'action de plusieurs services, afin de leur donner le maximum d'efficacité dans l'accomplissement d'une tâche définie.* »<sup>31</sup> Le cadre doit contrôler la répartition du travail au sein de son unité. Il ordonne, régule et coordonne la journée par le cadre qu'il impose. Anthony R.

---

31 <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/coordonner> (page consultée le 07/01/2021)

N. nous apprend que « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation.* »<sup>32</sup> Pionnier quant au lien entre contrôle et stratégie organisationnelle, Anthony R. V. nous fait comprendre que le contrôle donne du pouvoir à la stratégie ; formelle ou informelle ; de l'organisation. Nous approfondirons le lien entre contrôle et pouvoir dans le chapitre suivant. « *Le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performances et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités qui la composent.* »<sup>33</sup> Nous comprendrons que le contrôle de gestion est à la charge du cadre lui-même. Il s'assurera que les mesures qu'il engage pour atteindre les objectifs de l'entreprise soit ; en plus d'être efficient ; convergeant avec les autres cadres de l'institution. Au niveau du cadre de proximité, nous pourrions clarifier les objectifs avec les membres de l'équipe et piloter la réalisation progressive de ses objectifs tout en vérifiant, contrôlant, que les différents acteurs du projet suivent la même direction et ne se perdent pas en chemin. Concrètement, l'infirmier en chef pourra proposer des projets avec des objectifs clairs qui amélioreront la démarche infirmière. Le processus sera balisé avec des points de contrôle qui permettront de suivre l'avancée du projet. A l'origine, le contrôle de gestion servait des objectifs monétaires et financiers, mais nous pensons qu'il peut être adapté aux relations humaines ou plutôt à la gestion d'équipe. Il pourrait permettre la régulation des comportements, leur contrôle, ou plutôt leur maîtrise. En revanche, ce contrôle de gestion ne semble s'appliquer qu'aux cadres professionnels, à une organisation structurée. Burlaud Alain nous apprend que « *Le contrôle de gestion est un contrôle finalisé. L'autorité qui le met en place doit avoir des objectifs qu'elle doit pouvoir communiquer. Elle doit avoir une vision des évolutions à moyen ou long terme et une volonté de cheminement. Bref, le contrôle de gestion est au service d'une stratégie.* »<sup>34</sup> Beaucoup d'informations se retrouvent dans cette citation. Premièrement, par contrôle finalisé, nous comprendrons qu'il s'agit d'un contrôle mûré, qui a été mûrement réfléchi et

---

32 [Le contrôle de gestion - Concepts clés \(xn--apprendreconomie-jqb.com\)](http://xn--apprendreconomie-jqb.com) (page consultée le 17/12/2021.)

33 <http://www.eyrolles.com/entreprise/livre/contrôle-de-gestion-et-pilotage-de-la-performance-97828400> (page consultée le 06/04/2020)

34 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00405121/document> (page consultée le 06/04/2020)

pensé pour être optimal. Ensuite, l'autorité prend tout son sens pour le cadre car elle lui a été donné par sa hiérarchie et donc par l'organisation elle-même. Les objectifs mis en place répondront aux besoins de l'organisation et se rapprocheront au mieux des valeurs des intéressés pour augmenter les motivations. Des évaluations intermédiaires pourront être mises en place pour contrôler l'avancement du projet. Le contrôle de gestion n'est pas le seul contrôle comportemental, surtout qu'il nécessite la réunion de quatre conditions. L'activité pourra se répéter ou forger une expérience aux acteurs, ses objectifs devront être clairs, leurs résultats mesurables et pourront être corrigés en cas de besoin. Des conditions plutôt compliquées à réunir, d'où la nécessité de faire coexister le contrôle de gestion avec d'autres formes de contrôle. Le contrôle du comportement cherchera à formaliser les tâches pour qu'elles soient réalisées de la même manière par tous. Nous parlons de création de règles, de procédures, de guides de bonnes pratiques accessibles à ceux qui souhaitent réaliser une tâche bien définie, par exemple. Le contrôle par les résultats sanctionnera uniquement les résultats, peu importe le processus. Dans notre vision de la fonction de cadre, cette méthode de contrôle nous semble appropriée. Elle permet d'arriver aux objectifs fixés au préalable sans pour autant opprimer la créativité et l'innovation des collaborateurs. Un mélange subtil entre le management participatif, laissant libre court aux participants d'apporter leur pierre à l'édifice, et le management directif, qui fixe des objectifs clairs et explicites à suivre. La hiérarchie peut prendre le rôle de contrôle. Beaucoup plus directive, cette méthode peut réduire l'initiative, ou plutôt l'incertitude des acteurs quant aux manières de réaliser la tâche. Concrètement, le cadre pourra constater la manière de réaliser une tâche ce qui rassurera l'individu car les directives viennent de la hiérarchie. Dans un sens, la motivation sera provoquée par la surveillance de la hiérarchie, mais l'autonomie sera mise à mal. Pour certaines « *catégories de travailleurs* »<sup>35</sup>, cette méthode se révélera efficace, voire efficiente, mais cela ne sera pas le cas pour tous. Le cadre tentera de déterminer le meilleur contrôle en fonction de l'individu. L'utilisation des couleurs de la méthode DISC pourra l'aider dans son choix. En ce qui concerne le contrôle par le règlement, il s'appuiera sur des procédures, des points indiscutables qui font parties des règles internes à l'organisation. Les contrôles pourront être réduits, étant donné qu'il ne peut y

---

35 Selon la méthode DISC, les personnalités bleues sont très procédurières.

avoir de transgression à la procédure, et dans ce sens, les prises de décisions seront également réduites. D'une certaine manière, les individus seront motivés car leurs responsabilités augmenteront avec les procédures. En revanche, cette méthode est incompatible avec l'innovation et la créativité des agents qui seront bridés par les chaînes du règlement. Les travailleurs procéduriers, qui suivent aveuglément les directives y trouveront leur compte. Ensuite, le contrôle par la culture d'entreprise, que nous appelions autrefois l'esprit d'entreprise, regroupe les individus d'une organisation bien que leur métier, tâches, services, ou fonctions divergent. Cet esprit est un construit de la collectivité qui se rassemble sous une ou plusieurs valeurs modelées pour contenter toutes les entités de l'entreprise. La notion collective de cette culture ne signifie pas universelle. En effet, le cadre pourra se servir de la culture d'entreprise pour motiver et contrôler ; nous préférons évaluer ; les agents sur le terrain, mais il se rappellera que certains peuvent être récalcitrants à cet esprit. Il pourra alors se servir du contrôle « *clanique* »<sup>36</sup> défini dans la théorie Z de Ouchi que nous aborderons dans le prochain chapitre.

## **Conclusions.**

En conclusion, nous comprendrons toute la complexité du contrôle et de ses facettes. Nous pensions pouvoir nous soustraire aux contrôles, mais comme la motivation, il est inéluctable. De plus, il est un des rôles du cadre repris par la loi, comme l'évaluation et la supervision. En effet, ces trois termes se retrouvent dans l'arrêté royal du 13 juillet 2006. Au travers de ce chapitre, nous avons pu apprécier les différences et ressemblances de ces trois notions qui, de notre point de vue, font partis d'un même concept : les contrôles. Il est tout de même important d'utiliser ces facettes qui permettent d'appréhender les contrôles différemment. Leur connotation pourra varier selon les individus. Une évaluation certificative que nous avons connu durant notre cursus scolaire, pourra être appréciée différemment d'une supervision au travail ou d'un contrôle d'objectifs. Le cadre pourra modifier son approche selon l'individu et tentera ainsi de faire accepter le contrôle ou l'une de ses facettes comme un moyen d'évolution tant personnel que professionnel. Agissant à différents niveaux d'un processus, ils permettent de pouvoir agir sur et avec les collaborateurs. En plus d'agir sur les individus, ils peuvent agir sur les objectifs d'une équipe. Comment pourrions-nous mieux utiliser les résultats de nos

---

36 Référence au clan dans la théorie Z de OUCHI.

objectifs qu'en les contrôlant ou en les évaluant ? Peut-être en supervisant le processus ? Nous en revenons ainsi aux bases du cadre qui sont l'ordre et le changement, mais à l'aide du contrôle nous pourrions envisager l'ordre dans le changement. Enfin, à l'heure du digital et de l'informatisation, la supervision, comme le contrôle et l'évaluation, ont été affectés. Les données sont plus accessibles mais également plus nombreuses. D'un accompagnement des collaborateurs sur le terrain, nous passons à une analyse de données informatiques. L'apparition des tableaux de bord en est la preuve. Dans l'esprit du chapitre précédent, le contrôle est fréquemment utilisé individuellement, mais nous pourrions l'utiliser sur un groupe, ou avec un groupe pour en multiplier les effets.

## **CHAPITRE 3 : LE POUVOIR DES CONTRÔLES.**

### **Introduction.**

« *Le meilleur Manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font.* »<sup>37</sup> Poussé par l'autorité qui lui est confié, ou peut-être par la soif de pouvoir, le cadre voudra garder le contrôle de son étage. Mais nous comprenons qu'à vouloir trop contrôler, nous pourrions brider le potentiel de nos collaborateurs. Responsable de l'activité infirmière, le cadre s'assurera du déroulement de la journée par la confection des horaires, le relais de l'information, ou encore la coordination des soins. Plusieurs influences circulent au sein d'une unité. Le cadre pourrait influencer les comportements pour aboutir aux résultats qu'il souhaite mais considérera également les autres influences pour éviter les débordements. D'ailleurs, nous pourrions tenter d'influencer une équipe entière plutôt que des comportements séparés. La culture d'entreprise permettrait de réduire les contrôles en favorisant les échanges horizontaux. Mais nous garderons les individualités à l'esprit pour ne pas brider les personnalités. Dans cette optique, le cadre voudra coordonner les journées pour mieux les contrôler. Nous nous rappellerons que tout n'est pas sous contrôle, qu'il reste des zones d'incertitudes sur lesquels l'institution n'a pas de contrôle. Si nous parvenions à contrôler ces zones d'incertitudes, pourrions-nous obtenir du pouvoir ? Existe-t-il un lien entre les contrôles et les pouvoirs ?

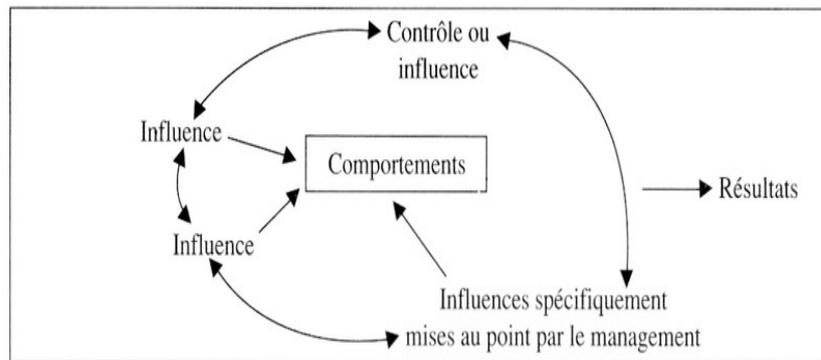
### **3.1. Le pouvoir de l'influence.**

« *Les comportements sont ainsi soumis à une multitude d'influences et de sources de contrôle qui interagissent d'ailleurs entre elles. La résultante de ces multiples influences aboutit à certains types de comportements, lesquels débouchent pour l'organisation sur certains types de résultats.* »<sup>38</sup> Par influence nous pouvons entrevoir la manipulation des supérieurs sur les inférieurs afin d'obtenir des résultats. Nous verrons plus loin que ces résultats peuvent être soumis à un processus cybernétique pouvant impliquer des contrôles par essai-erreur, routinier ou par expert. Repris dans le modèle de Hofstede, nous pourrions identifier le contrôle à utiliser selon les contingences en suivant un arbre décisionnel. Nous pourrions en tirer du pouvoir !

---

37 <https://www.joseph-and-co.com/formation/management/supervision-manageriale-accompagner-le-changement-2/> (page consultée le 07/01/2021.)

38 <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-1996-2-page-51.htm> (page consultée le 10/02/2022.)



Le schéma ci-dessus créé par Chiapello E., nous amène à envisager l'importance et le pouvoir des influences et contrôles sur le comportement des individus mais aussi sur les résultats souhaités. Ces multitudes d'influences et de contrôles entrent en collision créant des comportements et résultats sur lesquelles nous n'avons pas forcément de pouvoir. A l'aide de ce schéma, nous parvenons à tenir compte des contrôles et influences volontaires du cadre, mais également de toutes les influences imprévues, voire parasites, empêchant d'atteindre les comportements et résultats escomptés. Comme nous l'avons vu précédemment, les influences peuvent être comprises comme une manipulation et ressenties différemment par les individus concernés. La cadre essaiera d'utiliser l'influence dont il bénéficie pour aboutir aux résultats qu'il souhaite. Il pourra également tenir compte des autres influences inerrantes à la vie d'un étage, comme les leaders et pourra tenter de contenir ou influencer leur pouvoir. D'après la théorie de Merchant « *il apparaît que le problème du contrôle est avant tout celui du contrôle des individus.* »<sup>39</sup> « *Contrôle correspond donc, tout d'abord, au besoin de vérifier la conformité des choses, le respect des normes, des dispositions, des procédures, des valeurs arrêtées. Secondairement est venue s'y adjoindre une notion plus dynamique qui est d'en surveiller le déroulement, de l'accompagner et de lui fournir de l'aide pour en garder la maîtrise.* »<sup>40</sup> Le contrôle et la surveillance suggéré dans cette citation nous ramène à la notion de supervision que nous avons vue précédemment. Nous pouvons également faire un lien avec la supervision directe reprise dans la théorie de Mintzberg que nous aborderons plus loin. Mais concrètement, la surveillance, pour ne pas dire le contrôle, des individus est nécessaire pour éviter les dérives de comportement et les mal fonctions et respecter la norme attendue. Le contrôle donnerait le pouvoir d'éviter les dérives ? « *L'existence de comportements dysfonctionnels et donc*

39 [CONTROLE ET COMPORTEMENTS: UNE REVUE DE LA LITTERATURE ANGLO-SAXONNE \(archives-ouvertes.fr\)](http://archives-ouvertes.fr) (page consultée le 10/11/2021.)

40 Ibidem

*le besoin d'un contrôle des individus a trois causes possibles.* »<sup>41</sup> En effet, plusieurs problèmes peuvent expliquer les dysfonctionnements comme le manque de compétences ou de connaissances, l'imprécision quant à la tâche demandée, des motivations qui diverge de ce qui est attendu, etc. Encore une fois, le contrôle peut avoir un effet sensiblement opposé. L'agent pourra se sentir incompris, et brimé dans sa créativité ou ses démarches qui diffèrent peut-être des méthodes habituelles mais qui visent malgré tout un but institutionnel. Son intégration au projet pourrait être remise en cause, ses motivations pourraient chuter, en clair, l'évolution recherchée par le contrôle serait anéantie. Nous avons pu comprendre que le contrôle avait des effets sur les motivations. Pourrions-nous envisager qu'il ait également du pouvoir ? Ou qu'il en confère ? Au travers de nos lectures, nous avons compris qu'il existait des facteurs de contingences permettant d'aboutir à différents modes de contrôle. Dans notre situation, « *Merchant (1982) parle de capacité à mesurer les résultats sur les dimensions importantes de la performance* » et également « *de connaissance des actions spécifiques désirables.* »<sup>42</sup> Il envisage différents contrôles selon la connaissance des actions et la possibilité de mesurer les résultats. Prenons pour exemple une connaissance des actions faibles avec une possibilité de mesures des résultats excellente. Dans cette situation, il préconisera le contrôle des résultats. Un nouvel engagé devant réaliser pour la première fois un inventaire bénéficiera d'une liberté d'action tant que les résultats attendus sont obtenus. Il aurait donc le pouvoir de décider de la méthode à employer pour parvenir aux résultats attendus. A contrario, il aurait le pouvoir de saboter le projet. Si nous essayons de faire le rapprochement avec le premier chapitre, nous pourrions dire que les contrôles donneront du pouvoir en fonction des motivations de l'individu.

---

41 [CONTROLE ET COMPORTEMENTS: UNE REVUE DE LA LITTERATURE ANGLO-SAXONNE \(archives-ouvertes.fr\)](#) (page consultée le 10/11/2021.)

<sup>42</sup> Ibidem

### 3.2. Le pouvoir de l'esprit d'entreprise

La théorie Z de Ouchi W. est un prolongement de la théorie X et Y de Mc Gregor. Elle serait un hybride entre l'individualisme américain et le collectivisme japonais.

Entreprise japonaise	Entreprise occidentale
Emploi à vie	Emploi limité à court terme
Évolution et promotion lente	Évolution et promotion rapide
Carrières non spécialisées	Carrières spécialisées
Procédures de contrôle informelles et implicites	Procédures de contrôle formelles et explicites
Prises de décisions collectives	Prises de décisions individuelles
Responsabilité collective	Responsabilité individuelle
Intérêt global	Intérêt limité

43

Tout au long de ce travail nous avons envisagé l'aspect collectif des motivations et contrôles. Comme nous pouvons le voir dans ce tableau récapitulatif, le mélange de ces deux modèles entrepreneuriaux induit une cohésion collective entre les individus. Mais il reste une hiérarchie, un supérieur qui prend les décisions et s'efforce de les faire accepter par tous pour obtenir leur adhésion et leur investissement. La collectivité signifie également que les pouvoirs circulant dans l'étage engageront la responsabilité de tous mais individuellement. Ils n'agissent plus avec un intérêt limité mais bien pour l'ensemble des travailleurs, hiérarchie comprise. La notion de clan et de contrôle clanique ; par le clan et pour le clan ; prend tout son sens. « *Contrôle clanique ou par rituels chez Ouchi, [...] il consiste à avoir des salariés dont le profil et les compétences correspondent aux besoins (par sélection ou par formation), ou à induire des comportements d'autocontrôle, par l'individu lui-même ou par ses pairs. Ce mode de contrôle assure, par socialisation, l'alignement de l'intérêt des salariés avec celui de l'organisation, induisant un fort degré d'implication [...].* »<sup>44</sup> La théorie Z définie par Ouchi s'apparente à la culture d'entreprise. D'après sa théorie, il doit y avoir une confiance mutuelle entre les employés et l'organisation, augmentant l'implication des employés dans les démarches. L'entreprise encouragera les échanges horizontaux, ce qui favorisera l'interdépendance des tâches et permettra d'améliorer la coordination entre les différents acteurs. Aux vues de la confiance mutuelle et des relations

<sup>43</sup> [La théorie Z de William Ouchi \(xn--apprendreconomie-jqb.com\)](http://xn--apprendreconomie-jqb.com) (page consultée le 10/02/2022.)

<sup>44</sup> <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582794/document> (page consultée le 10/02/2022.)

horizontales, les contrôles se feront de manières informelles. Le potentiel de chaque collaborateur étant reconnu et valorisé, cela développera des compétences et des implications ; pourrions-nous dire des motivations ? En revanche, certains individus vont chercher la reconnaissance dont ils ont besoin ailleurs que dans l'entreprise. Prenons l'exemple du médecin qui cherchera l'aval de ses pairs, voire de l'ordre des médecins plutôt que celui de son institution. La notion de clan qui se dégage de ce contrôle pourra pallier au déficit d'esprit d'entreprise en ralliant des personnes d'une même catégorie socioprofessionnelle, ou qui sont liés par un esprit de clan, de meute.

« *L'implication du personnel et son adhésion aux objectifs de l'organisation atténuent la contrainte d'avoir à suivre les performances de chacun.* »<sup>45</sup> Le pouvoir du clan permettrait de réduire la quantité de contrôle. Les individus, fédérés par des objectifs institutionnels, amélioreraient leurs motivations. Un contrôle clanique octroierait le pouvoir de motiver les individus à respecter les objectifs de l'entreprise. Pouvons-nous parler d'un contrôle de la collectivité ? Il « [...] *considère que le système de contrôle est, avant tout, un processus de mesure, d'évaluation et de rétribution de la performance.* » Nous ne pouvons pas parler de contrôle sans mesures. « *Selon Ouchi, deux éléments peuvent donner lieu à une mesure : le comportement et les outputs qui résultent de ce comportement. [...] l'objectif est d'obtenir les comportements souhaités [...].* »<sup>46</sup> Nous pourrions donc mesurer les comportements observés avec leurs résultats pour identifier les comportements nécessaires à l'entreprise. La performance étant à l'honneur, la mesure et son évaluation permettront d'identifier les comportements performants pour les implémenter auprès des autres individus et ainsi améliorer l'activité. Selon le dictionnaire Larousse la définition d'un « *Outputs : Résultats d'une production. Produits de sortie en production.* » Nous comprendrons le terme outputs repris ici comme un résultat, ou plutôt des résultats d'objectifs. « *Ainsi, pour Ouchi, l'utilisation d'un contrôle des comportements nécessite une connaissance ou au moins un accord sur le processus de transformation des inputs en outputs, c'est-à-dire sur les relations de causes à effets qui permettent, à partir de règles de comportement données, d'obtenir les résultats souhaités.* »<sup>47</sup> Nous serons à la recherche de comportements qui permettent de convertir des inputs en outputs ; soit des objectifs en résultats. Une fois ces comportements identifiés, nous chercherons parmi les contrôles celui qui s'avérera le plus efficient. L'étude de ces

---

<sup>45</sup> <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582794/document> (page consultée le 10/02/2022.)

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-1996-2-page-51.htm> (page consultée le 10/02/2022.)

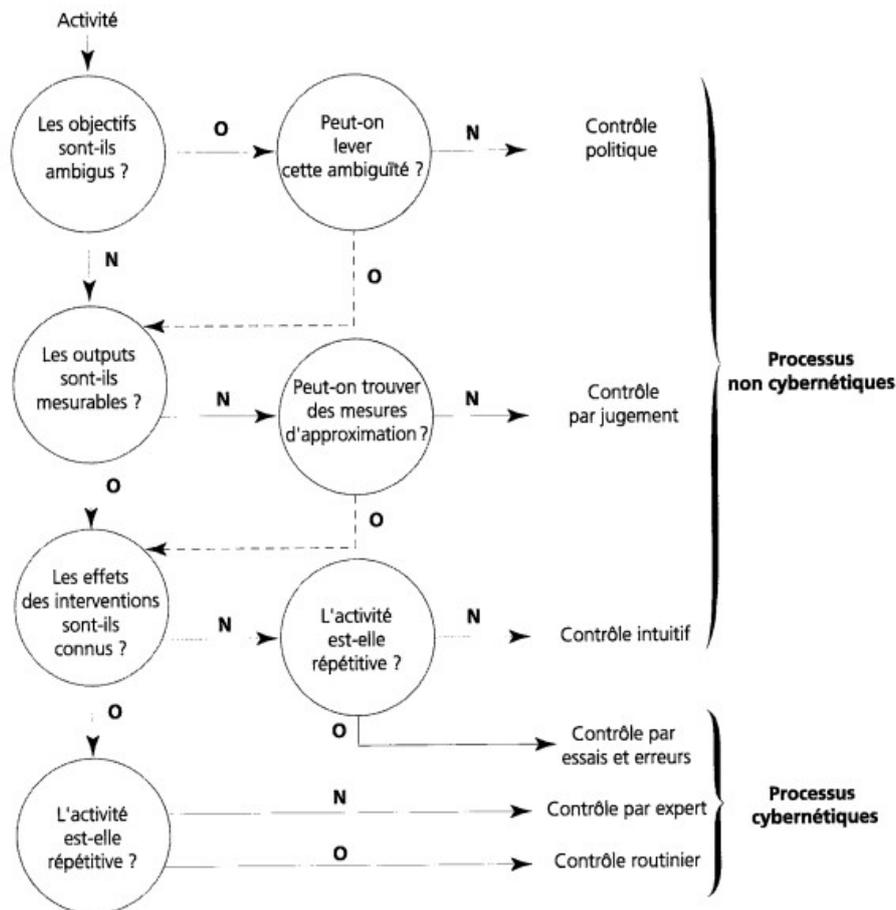
comportements nous donnera du pouvoir car nous pourrions tenter de coordonner les journées pour atteindre nos objectifs et obtenir des résultats.

### **3.3. Pouvoir coordonner pour mieux contrôler.**

Dans ses travaux, Mintzberg nous parle de la symbolique du cadre. Le chef possède des attributs, symboles de son autorité. Il est également le représentant de son équipe et le garant du travail qui est effectué au sein de l'unité qu'il dirige. Il est censé être l'homme vers qui nous nous tournons quand des complications se profilent. Sa position lui permet de guider l'équipe dans une direction. Il orientera la vision de l'équipe, les projets et les objectifs d'unités pour répondre aux demandes de sa hiérarchie. Il peut ainsi fixer les règles à suivre, motiver les différents protagonistes et participer à leur développements d'abord professionnel et pourquoi pas personnel s'ils sont liés. L'organisation, ou la coordination du travail par le chef serait génératrice de motivation, impliquerait des contrôles et impacterait les pouvoirs présents. Mintzberg nous explique qu'il existe cinq modes de coordinations. En premier lieu, nous retrouverons la supervision directe. Facette du contrôle, elle permet au coordinateur de prendre le pouvoir et donc de donner les ordres et instructions à suivre. Même si le pouvoir est volatil, qu'il peut aller et venir au gré des contingences, nous pourrions interférer dans sa variabilité en contrôlant le cadre par l'instigation d'un coordinateur de remplacement en cas d'absence. Concrètement, trouver un ou plusieurs responsables capables de maintenir le cadre en notre absence. En second lieu, Mintzberg nous parle de l'ajustement mutuel qu'il définit comme un processus de coordination-communication plutôt informel. Nous interpréterons cette notion comme une négociation avec l'individu ou l'équipe. Concrètement, cette méthode exigera beaucoup de communication et de transmissions de données pour bénéficier d'une coordination efficace. Le contrôle et les pouvoirs seront soumis aux personnes en présences. Ensuite, nous découvrons que pour coordonner le travail, nous pouvons utiliser la standardisation, ou plutôt les standardisations. La standardisation des procédés de travail permettra aux individus de réaliser les actes en respectant des règles et modalités prévues. La standardisation des résultats n'impose pas les moyens et laisse place à la créativité des intervenants. Elle ne spécifiera que les résultats à obtenir. Enfin, la standardisation par les normes se rapproche de l'habitus décrit par Bourdieu dans sa théorie. Les individus possèdent des qualifications similaires, conditionnées par leur enseignement, impliquant une réalisation du travail très normative. Concrètement nous sommes prédisposés, conditionné à agir et réaliser une tâche grâce à notre système de

représentation, grâce à nos champs sociaux. Contrairement à H. Mintzberg, G. Hofstede a cherché à décrire des contrôles dont le processus n'est pas cybernétique. Cet arbre décisionnel des modes de contrôles nous donne un aperçu des six modes de contrôles reconnus par Hofstede dans sa théorie.

**Arbre de choix des modes de contrôle d'Hofstede (1981, p. 196)**



48

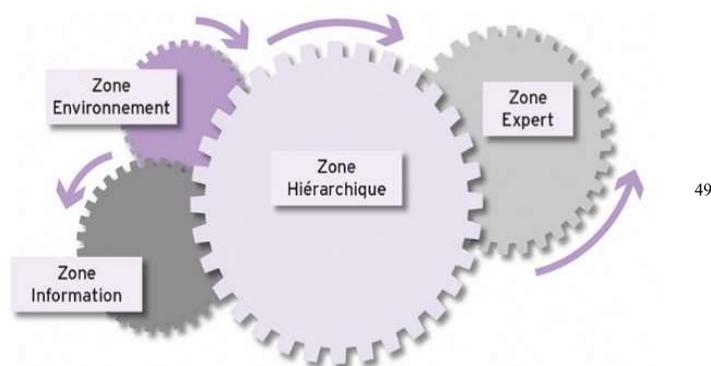
Nous pourrions ainsi déterminer le contrôle adapté à chaque situation en utilisant cet arbre. Toutefois, dans le secteur hospitalier, nous pensons que les processus cybernétiques seront plus appropriés pour le contrôle des subordonnés. En effet, l'activité infirmière requiert des objectifs clairs et mesurables sur des actions à tendance répétitive. Le cadre pourra identifier les contrôles les plus appropriés à chaque situation. Nous pourrions envisager une supervision par un expert ou des contrôles mensuels en fonction des besoins de nos subordonnés. En d'autres mots, nous coordonnerons l'activité infirmière pour y inclure des moments de supervision. Il existe quelques contre-indications à ces standardisations. Si les résultats sont trop difficiles à mesurer, si le problème est trop complexe pour être standardisé ou si l'individu est déjà expert de son domaine, nous ne

<sup>48</sup> <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-1996-2-page-51.htm> (page consultée le 10/02/2022.)

pourrons pas standardiser. En revanche nous pourrons toujours adapter notre manière de coordonner l'équipe. Nous avons entrevu la notion de coordination, mais qu'en est-il du contrôle ? C'est la théorie de la régulation sociale de Reynaud qui nous apportera la réponse. Son travail nous apprend que les modes de coordination sont soumis aux régulations de contrôles et régulations autonomes. Plus précisément, les régulations de contrôles correspondent aux règles formelles, légitimes et construites par la hiérarchie alors que les régulations autonomes seront informelles, basées sur le savoir-faire, l'expérience, la négociation et les compromis. Nous retrouvons d'un côté le contrôle de la hiérarchie s'appuyant sur des règles, sur le cadre et de l'autre la volonté de prise de pouvoir des travailleurs s'appuyant sur la négociation. Les jeux de pouvoirs seront donc fréquents entre la hiérarchie et les subordonnés. Mais en reprenant l'idée de Mintzberg, nous pourrions nous demander si les informations brassées par le manager ne sont pas à la base de la coordination et de l'organisation du travail. D'après lui, le manager a une fonction de contrôle au sein de son équipe, il a autorité sur elle et peut agir sur trois niveaux qui sont l'information, les personnes et l'action. L'observateur actif recherche l'information. En effet, de par sa place de pivot, de relais entre l'équipe, la hiérarchie, et les autres acteurs hospitaliers, le manager est plus susceptible de trouver et recevoir des informations. A l'heure actuelle, l'information est mise à mal par les différents moyens de communication. Qu'il s'agisse d'internet, des réseaux sociaux, des différents médias ou simplement du bouche-à-oreille, l'information est répétée, malmenée, parfois même déformée, avant d'être amplifiée. Le cadre triera cette masse d'information pour ensuite l'analyser, la vérifier et parfois la restituer quand cela s'avère nécessaire. Dans une autre dimension, la motivation des individus pourra varier à cause ou grâce aux informations. Prenons un exemple, un cadre doit se séparer d'un membre de son équipe durant le mois à venir, or un projet de service venait d'être mis en œuvre et toute l'équipe était très motivée. Si l'information est donnée, certains pourraient se démotiver de peur d'être la personne qui doit changer de service. Au contraire, les individus pourraient se motiver pour exposer leur compétence et leur importance au sein de l'équipe. D'autres encore pourraient saboter le projet, ou dans le meilleur des cas, se désigner volontaires pour changer de service. C'est pourquoi, nous pensons que le contrôle de l'information peut impacter la motivation d'une équipe et les pouvoirs qui y circulent. Le contrôle, une histoire de cadre, du moins c'est ce que nous pensons.

### 3.4. Tout n'est pas sous contrôle.

Gardons à l'esprit que tout n'est pas sous contrôle, il y a une part d'incertitude et de surprise qui se rattache au poste de cadre. Le manager se voudra régulateur, ou gestionnaire des perturbations qui peuvent survenir dans son environnement. Par perturbations, nous entendons les imprévus, les conflits, les ressources matérielles et humaines, etc. Même si l'instigation de projets relève de ses fonctions, il pourra s'appuyer sur son équipe, leurs compétences, et leurs motivations pour trouver la voie à suivre. C'est l'addition, ou la multiplication de toutes ces décisions qui lui permettra de définir les compétences requises à la réalisation de ses objectifs, d'organiser l'utilisation des ressources qui lui sont octroyées, et surtout de convenir des ressources humaines efficaces. Bien entendu, toutes ces données seront le fruit de l'information dont dispose le cadre et il tentera de motiver les différents membres de son équipe à le suivre en négociant et en usant habilement des informations à sa disposition. Définie comme la troisième zone d'incertitude par Crozier et Friedberg, nous pensons qu'à l'heure actuelle, l'information peut prendre la première place. Dans leur théorie, ils nous expliquent que dans toutes les entreprises aussi structurées et cadrées soient elles, il existe quatre zones d'incertitudes.



D'après Michel Crozier, Erhard Friedberg

Celle qui nous intéressera est la zone de l'information. La maîtrise de ces zones, crée des dépendances. Prenons pour exemple la recherche d'une information, « *je sais qu'il sait, je me tourne donc vers lui qu'il soit cadre, directeur ou leader informel par conséquent je lui accorde du pouvoir.* » Dans leur vision de l'acteur stratégique dans le système et des zones d'incertitudes qui l'entourent, Crozier et Friedberg nous explique que le système, ou la structure, n'existe pas sans l'acteur. En revanche, l'acteur peut créer et modifier le système. Bien que les règles, les limites, pour nous le cadre, soient

---

<sup>49</sup> [360477.jpg \(800×478\) \(edi-static.fr\)](#) (page consultée le 17/11/2020.)

définis par le système, l'acteur conserve malgré tout une marge de manœuvre sur ces zones d'incertitudes. Plutôt que zones d'incertitudes, nous les appellerons zones de pouvoir. En effet, le système n'a pas de contrôle sur ces zones du fait de leur instabilité. Par conséquent, celui qui maîtrise ce que le système lui-même n'arrive pas à maîtriser, s'octroie du pouvoir. Un cadre ne pourrait-il pas y trouver son compte ? Nous pensons qu'il peut tenter de conquérir la zone d'incertitude qu'est l'information, lui permettant de gagner en pouvoir. L'autorité confiée à l'infirmier en chef sera complémentaire avec tous les autres pouvoirs qu'il pourrait obtenir, dont celui lié à l'information. En théorie, le cadre est le relais de l'information, il pourrait donc la manipuler pour étendre, améliorer ses zones de pouvoirs. Nous nous entendons que le pouvoir va de pair avec le contrôle, et de notre point de vue, le contrôle peut également être une source de motivation. Comme nous avons pu l'apprendre par l'intermédiaire de Crozier et Friedberg, les zones de pouvoirs, peuvent être un levier pour la pratique managériale du cadre. Par conséquent, considérer le contrôle, l'évaluation comme une zone d'incertitude pourra laisser place à l'imprévisible et créer des motivations. « *Il ne le fait pas souvent mais s'il se décide à nous contrôler ...* »<sup>50</sup>. Nous insisterons sur le pluriel de motivations. En effet, le cadre essaiera de motiver les individus à suivre les consignes quel que soit le moment, qu'il soit présent ou non. A l'inverse, l'un des effets qui pourrait dévaloriser cette méthode serait l'oppression, voire le harcèlement, que peuvent ressentir les individus. D'un but formateur, d'évaluation continue des compétences et capacités des protagonistes, un but vicieux et pervers pourrait naître. En effet, le manque de confiance, le besoin de contrôle, de gérer, pourrait être mal vécu par les personnes évaluées. D'autant plus si les contrôles se font de manières récurrentes sur les mêmes personnes, sur les mêmes postes, que ce soit volontaire ou non. Il sera nécessaire d'expliquer l'importance de ces contrôles pour qu'il trouve du sens à la démarche et puisse l'accepter tel qu'il est pensé par le cadre. « *Une action qu'on l'envisage avant, pendant ou après est nécessairement accompagnée du besoin d'évaluer ses possibles, comme ses résultats, d'en contrôler préparatifs, développements, et conséquences, pour en garder « suffisamment » la maîtrise et pouvoir la faire évoluer.* »<sup>51</sup> A notre sens, les contrôles, les démarches de contrôles, d'évaluations ou de supervisions servent à faciliter la prise de décision. Un projet de changement est lancé dans une unité, s'il n'est pas contrôlé, comment savoir qu'il fonctionne ou s'il doit être modifié ou abandonné ?

---

50 Citation libre.

51 <https://www.cairn.info/guide-de-l-education-specialisee--9782100588152-page-345.htm> (page consultée le 02/04/2020)

Crozier M. et Friedberg E « [...] ont montré qu'à l'intérieur il y avait un équilibre complexe de pouvoirs et de contre-pouvoirs, que les différents acteurs avaient des stratégies propres et qu'ils savaient utiliser les zones d'incertitude pour se ménager des espaces de liberté »<sup>52</sup> Dans la vision de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg, le contrôle de gestion cherchera à contenter la stratégie d'une ou plusieurs personnes, voire de l'institution. Plus concrètement, le contrôle cherche à vérifier les comportements même en l'absence de supervision. L'individu qui souhaite augmenter un peu son autonomie, sa liberté d'action dans le cadre de son travail, acceptera la responsabilité d'effectuer un travail bien fait, et qui respecte les objectifs préalablement établis. Déléguer, d'accord, mais un retour est nécessaire pour déterminer si la personne est digne d'avoir reçu cette liberté d'action. En confiant, déléguant une tâche à un membre de son équipe, le cadre s'assurera de pouvoir avoir un retour sur le travail demandé et ainsi évaluer la qualité du travail fourni, nous pourrions aller jusqu'à évaluer la performance de l'individu concerné. Le contrat établi entre le cadre et l'agent pourra améliorer la motivation de l'individu et son intégration dans l'institution. Nous pouvons entrevoir l'étendue du pouvoir qu'induit le contrôle de gestion, car il permet de combiner les préoccupations d'un individu, et son comportement, à la culture d'entreprise et ses objectifs. Dans une institution comme l'hôpital, où les corps de métiers sont nombreux et variés, il n'est pas rare d'entendre « *je n'ai pas envie, mais je le fais pour le patient.* »<sup>53</sup>, qu'il s'agisse de la maintenance, de l'entretien, des infirmiers, paramédicaux, médecins, etc. Nous comprendrons que d'un objectif institutionnel, les différents acteurs qui gravitent autour du patient pourront augmenter leur motivation à réaliser une tâche, même rebutante. Les contrôles de gestions rattachés à l'exécution de cette tâche auront, à notre sens, le même impact sur la motivation car ils permettront de maintenir une ligne de conduite, un guide des bonnes pratiques, évitant ainsi le travail bâclé.

---

<sup>52</sup> [Contrôle de gestion: le développement de l'intelligence organisationnelle \(archives-ouvertes.fr\)](#) (page consultée le 10/04/2022.)

<sup>53</sup> Citation libre.

## Conclusions.

Nous avons compris que le cadre pouvait tenter d'influencer les individus pour aboutir à ses fins. Toutefois, nous prendrons garde à ne pas basculer dans la manipulation au sens machiavélique du terme. Les jeux d'influences peuvent s'avérer dangereux tant pour les motivations des individus que dans les contrôles que nous voudrions utiliser. Le pouvoir induit par les influences peut s'apparenter au leadership et aux pouvoirs des leaders. Il pourra impacter les contrôles et les motivations des individus que ce soit positivement ou négativement. Dans la même idée, l'esprit d'entreprise repris dans la théorie d'Ouchi W. favorisera les échanges horizontaux et permettra de réduire l'impact négatif des contrôles par la hiérarchie. Les objectifs seront atteints pour l'entreprise mais avec l'individualité, et les motivations de chaque travailleur. La coordination du travail fait également partie des responsabilités du cadre. Agencer l'activité soignante sur une période donnée pour en contrôler l'activité et s'assurer des motivations des subordonnés octroiera du pouvoir au cadre. Nous retrouvons cette idée dans la théorie de la régulation sociale de Reynaud. Les régulations formelles imposées par la hiérarchie ou les régulations informelles basées sur l'expériences et les compris pourront être envisagé pour garder le contrôle. Toutefois, nous nous souviendrons que tout n'est pas sous contrôle. Les zones d'incertitudes étudiées par Crozier et Friedberg nous rappelle que l'institution n'a pas le contrôle absolu. Certaines zones lui échappent et sont à la portée de celui qui tentera de se les approprier. L'information est un exemple concret de zone difficile à contrôler mais qui octroie du pouvoir à celui qui la détient. D'ailleurs, les contrôles pourraient devenir eux-mêmes une zone d'incertitude sur laquelle le cadre aurait du pouvoir. Nous prendrons garde à ne pas basculer dans l'effet pervers d'un excès de contrôle. Nous pourrions opprimer certains subordonnés sans nous en apercevoir et ainsi réduire, voire briser certaines motivations. Pour finir, nous considérons que toutes ces méthodes de contrôles coexistent au sein des organisations à plus ou moins forte mesure. Tout dépend du type d'organisation et des pouvoirs qui y sont présents. Le cadre pourra s'armer de différents outils pour faire face aux spécificités des agents qu'il aura sous sa responsabilité. Il essaiera de s'adapter à l'identité des individus pour les motiver et contrôler, évaluer ou superviser leur développement. Cela permettra également de contribuer à l'évolution de l'activité soignante, des procédures, et du cadre lui-même. Mais est-ce que nous pouvons réellement tout mettre en pratique sur le terrain ? Quelle méthode pourrions-nous utiliser pour valider ou non ces théories ?

**DEMARCHE OPERATIONNELLE.**

### **Introduction.**

Pour l'instant, nous avons pu entrevoir certaines théories concernant le contrôle, l'évaluation, la supervision et la motivation comme la théorie bifactorielle de Herzberg, la théorie X et Y de McGregor, la théorie de Ouchi, de Crozier et Friedberg, etc. Avant d'en arriver à la méthode différentielle, nous nous sommes essayés à d'autres méthodes. Nous avons tenté la méthode clinique, avec cette méthode, nous avons endossé le rôle d'explorateur, d'aventurier à la recherche de l'exception qui confirme la règle. Contrairement à la méthode expérimentale, son exacte opposée, la méthode clinique mettait l'individu au centre de la recherche. Elle tentait de comprendre et expliquer les éléments imprévisibles que nous ne retrouvons pas dans la théorie. Nous n'avions pas d'hypothèse en début de démarche, juste une question ouverte pour engager la discussion avec la personne interrogée. Nous cherchions à comprendre le fonctionnement de la personne, son comportement, sans vouloir le solutionner. Nous avons également tenté la méthode sociologique. Nous avons effectué une immersion, un travail d'observation au sein d'une équipe hospitalière. Nous souhaitions, à l'instar de l'expérience de Mayo à Hawthorne, découvrir les effets des contrôles sur la motivation d'une équipe. Nous avons observé la présence ou l'absence de contrôles et leurs influences sur les motivations d'une équipe. A la fin de notre immersion, nous avons établis des liens entre les données récupérées et les théories de notre démarche conceptuelle. Cependant, après réflexion et d'autres recherches, nous avons opté pour la méthode différentielle. Nous avons envisagé des liens entre trois variables de notre démarche conceptuelle. Dans notre vision des choses, les motivations, les contrôles et les pouvoirs circulant au sein d'une unité sont étroitement liés. A l'aide de cette méthode, nous avons tenté de trouver des liens, des corrélations entre les données que nous avons recueillies. Nous avons également envisagé une approche différente de nos collaborateurs grâce aux résultats obtenus. Notre hypothèse tentera de déterminer si les contrôles influencent les motivations des subordonnés. En lien avec notre problématique de départ, nous nous demandons quels sont les effets des contrôles sur les motivations des travailleurs ? Quels pouvoirs peuvent en sortir ? Dans l'optique de découvrir, de comprendre et d'identifier les contrôles à utiliser selon les besoins en motivations des soignants, nous avons utilisé une échelle de motivation au travail pour découvrir les besoins motivationnels de notre échantillon.

## **1. Une échelle de motivation scorée.**

Au détour d'un article, nous avons rencontré une échelle de mesure de la motivation au travail. Cette échelle permettrait d'identifier les motivations des individus et se rapproche du continuum de Deci que nous avons pu observer plus haut. Nous retrouvons plusieurs motivations sur cette échelle. La motivation intrinsèque à la connaissance qui correspondrait à la motivation du travailleur pour les stimuli qui augmente ses connaissances, lui permettent de découvrir de nouvelles choses. Nous pourrions envisager de superviser ou faire superviser nos subordonnés pour leur apprendre de nouvelles techniques, de nouvelles procédures et répondre à cette motivation. La motivation intrinsèque à l'accomplissement pourrait être comparé au besoin d'accomplissement de la pyramide des besoins de Maslow. Nous comprendrons que l'individu cherche à se réaliser, à atteindre des objectifs qu'il s'est fixé pour être satisfait. Dans cette situation, nous opterions pour une évaluation, ou un contrôle de résultats après avoir convenu des objectifs de la personne. A terme, nous chercherons à lui permettre d'atteindre son accomplissement. La motivation intrinsèque à la stimulation reste un peu plus nébuleuse. Nous opterions pour une stimulation intellectuelle et émotionnelle lors du travail. Nous pourrions dire une stimulation psychosociale de l'individu sur son lieu de travail qui lui permettrait de trouver des motivations propres à ses besoins. La supervision prendrait tout son sens. En effet, l'individu serait stimulé par la présence du cadre et encouragé à progresser. La motivation extrinsèque identifiée, même si la tâche provient de sources externes, l'individu commence à lui trouver du sens, à comprendre son utilité. La contrainte reste à l'origine de cette motivation mais elle s'amenuise. Dans cette situation, les contrôles de résultats seront plus efficaces. La personne devra obtenir des résultats et pourra décider de la mobilisation des moyens pour y arriver. Réciproquement, nous pourrions identifier le type de motivation d'une personne en la contrôlant et en observant les moyens qu'elle met en œuvre pour y arriver. La motivation extrinsèque introjectée se rapproche d'une auto-motivation. La personne va se motiver à réaliser la tâche afin d'éviter une conséquence non désirée. Nous restons dans la même situation que pour la précédente motivation, à savoir, un contrôle des résultats. La motivation extrinsèque par régulation externe correspond au second échelon de la théorie de Deci. La personne est contrainte par des raisons extérieures, ses motivations viendraient de la peur d'un désagrément, d'une sanction. Et enfin, l'amotivation correspond à une absence complète de motivation. Dans l'échelle que nous utiliserons, nous trouvons une distinction entre l'amotivation interne et externe. A l'instar des régulations intrinsèques et extrinsèques,

nous considérons que l'amotivation externe relève de facteurs extérieurs à l'individu. C'est à cause de l'institution, du cadre ou de raisons externes qu'il serait amotivé. Pour l'amotivation interne, nous comprendrons que c'est l'individu lui-même qui provoque son état. Il n'arrive plus à trouver d'intérêt dans son travail et à se motiver à le faire. Dans les deux cas, le cadre pourra s'entretenir avec l'individu pour proposer des pistes de réflexion quant à cette amotivation. Nous ne cherchons pas à blâmer ou accuser la personne mais plutôt à l'aider à retrouver un but et un sens à son travail pour gravir les échelons de cette échelle d'autodétermination. Cette échelle nous permet d'obtenir des valeurs liées à la motivation des répondants. Le score ainsi obtenu peut aller de quatre à vingt-huit points pour l'ensemble des items excepté l'amotivation interne qui pourra s'étendre de trois à vingt-et-un points. Nous comprenons que plus le score est élevé, plus l'individus répondra au type de motivation concerné. Nous nous intéresserons au score le plus élevé et tenterons de comprendre les liens qui peuvent expliquer ce besoin motivationnel avec le contrôle. D'abord séparément, puis ensembles, nous avons analysé les réponses de notre échantillon.

## **2. Des questions pour l'échantillon.**

Nous avons ciblé la population soignante théorique de médecine et gériatrie d'un site hospitalier. Nous voulions utiliser la méthode d'échantillonnage aléatoire sans contrôle des catégories. L'échantillon ainsi obtenu aurait été représentatif. Nous nous sommes limités aux équipes soignantes de quatre unités de médecine, soit deux services de gériatrie et deux services de médecine comprenant plus ou moins dix-huit équivalents temps plein. Nous avons envoyé quatre-vingt questionnaires avec un délai de réponses de quatorze jours. Nous avons reçu vingt-deux réponses. L'effectif étant inférieur à trente, nous avons pu utiliser l'ensemble des réponses sans utiliser de table des chiffres aléatoires. Par conséquent l'échantillon obtenu est devenu significatif. Le recueil des données s'est déroulé en quatre phases. Une phase d'expérimentation et de préparation du questionnaire où nous avons tenté de construire un questionnaire reprenant les variables de notre problématique. Nous retrouvons deux variables de notre problématique qui sont les contrôles et les motivations. Plusieurs questions concernent le contrôle, que nous avons repris par le terme évaluation pour une meilleure compréhension des intervenants. En effet, nos expériences, nos recherches et nos précédentes tentatives, nous ont démontré que le terme contrôle est abstrait pour beaucoup de soignant. Comme nous

avons pu le voir dans la démarche conceptuelle, le contrôle est souvent attaché à la scolarité, au contrôle sur papier. En revanche, pour les soignants, l'évaluation semble plus claire et s'apparente aux contrôles que nous envisagions. La seconde variable, est reprise sous deux formes. Une question qui nous semble simple « avez-vous déjà été motivé au travail ? » et qui ne requièrent pas beaucoup de réflexion, soit oui, soit non. Pour la deuxième forme, une échelle de motivation au travail qui se décompose en trente-et-une questions. Cette échelle permettrait d'identifier les besoins motivationnels de l'individu. Nous pourrions ainsi choisir les contrôles à utiliser pour motiver la personne. D'autres variables se sont ajoutées au fil de nos recherches comme la génération, l'ancienneté, le genre, et le rythme de travail. Ces questions supplémentaires sont destinées aux perspectives de notre travail. Pour la deuxième phase, après avoir présenté notre questionnaire au directeur du département infirmier, nous avons obtenu son accord pour envoyer nos questionnaires aux unités concernées. Ensuite, nous avons envoyé nos questionnaires en utilisant l'outil informatique « google form » qui permet de réaliser des questionnaires en ligne avec récupération et organisation des données. Concrètement parlant le questionnaire se compose d'une présentation du questionnaire ainsi qu'une explication de son but ; soit un travail pour l'école de promotion sociale en vue de la réalisation d'un dossier type travail de fin d'études. Nous précisons également quelques modalités, c'est-à-dire, qu'il s'agit d'un questionnaire confidentiel. Volontairement, nous présentons les questions de l'échelle de motivation en premier lieu puis les questions d'identifications en second lieu. Pourquoi dans cet ordre ? Les questions présentes dans la seconde partie exposent le sujet de notre recherche. En effet, nous retrouvons le terme évaluation et motivation dans certaines questions. Afin de ne pas biaiser les réponses de l'échelle, nous ne voulions pas indiquer le sujet ou la problématique de notre travail. Nous avons ajouté une zone supplémentaire à la fin du questionnaire pour permettre aux individus de pouvoir donner leur avis, leur ressenti, ou simplement un état d'âme. Une sorte de livre d'or où nous pourrions trouver des pistes d'amélioration lors d'une prochaine expérience. Pour la dernière phase, nous avons reconditionner les données pour les analyser et les interpréter. Nous avons utilisé un tableur Excel pour étudier et regrouper les données. Les tableaux réalisés seront

### **3. Analyse des données.**

En envoyant ce questionnaire, nous nous attendions à trouver des relations évidentes entre les réponses. Dans un souci d'authenticité, nous avons analysé chaque questionnaire séparément avant de les catégoriser. Nous avons eu plusieurs types de répondants, douze infirmières, quatre infirmières en chef, trois infirmiers, et trois aides-soignantes. Nous pourrions élaborer d'avantages de catégories à l'aide des questions du complément d'information, mais nous nous concentrerons sur le sexe et la fonction des individus, l'impact générationnel sur les motivations se retrouvant dans les perspectives de ce travail. Cependant, nous avons trouvé des liens entre la génération et la motivation au travail. Les informations que nous avons utilisées se retrouvent dans les tableaux suivants. Nous nous efforcerons d'interpréter les résultats obtenus à l'aide du cadre conceptuelle que nous avons développé précédemment. Pour plus de clarté et une recherche facilitée des participants, la couleur orange correspondra aux infirmières, la couleur jaune aux infirmières en chef, la couleur verte aux aides-soignantes, et la couleur bleue aux infirmiers.

Participant(s)	Quel est votre sexe ?	Quelle est votre année de naissance ?	Quelle est votre ancienneté professionnelle ?	Quelle est votre ancienneté dans l'équipe actuelle ?	Quelle est votre fonction actuelle ?	A quel rythme travaillez-vous ?	Travaillez-vous en présence d'un supérieur hiérarchique ?	Avez-vous déjà évalué une personne sur votre lieu de travail ?	Avez-vous déjà été évalué sur votre lieu de travail ?	Combien d'évaluations avez-vous vécu jusqu'à présent ?	Aimeriez-vous être évalué plus souvent ?	Avez-vous déjà été motivé sur votre lieu de travail ?
1	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Entre 5 et 10 ans.	Entre 5 et 10 ans.	Infirmière graduée	Temps partiel.	Oui.	Non.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Non.
2	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Entre 5 et 10 ans.	Entre 5 et 10 ans.	Infirmière graduée	Temps partiel.	Oui.	Oui.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Non.
3	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Moins de 5 ans.	Moins de 5 ans.	Infirmière	Temps plein.	Oui.	Oui.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
4	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Plus de 15 ans.	Moins de 5 ans.	Infirmière	Temps plein.	Oui.	Non.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
5	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Entre 10 et 15 ans.	Entre 10 et 15 ans.	ICU	Temps plein.	Oui.	Oui.	Oui.	Entre 5 et 10.	Oui.	Oui.
6	Féminin.	Entre 1965 et 1980.	Plus de 15 ans.	Plus de 15 ans.	Aide-soignante	Temps partiel.	Oui.	Non.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
7	Féminin.	Entre 1965 et 1980.	Plus de 15 ans.	Entre 5 et 10 ans.	IICU	Temps plein.	Oui.	Oui.	Oui.	Entre 10 et 15.	Non.	Oui.

8	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Entre 10 et 15 ans.	Entre 5 et 10 ans.	Infirmière	Temps partiel.	Oui.	Oui.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
9	Masculin.	Entre 1980 et 1997.	Entre 5 et 10 ans.	Entre 5 et 10 ans.	infirmier(e)	Temps plein.	Oui.	Oui.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
10	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Moins de 5 ans.	Moins de 5 ans.	infirmière	Temps plein.	Oui.	Non.	Oui.	Moins de 5.	Oui.	Oui.
11	Féminin.	Entre 1965 et 1980.	Plus de 15 ans.	Entre 5 et 10 ans.	Infirmière cheffe d'unité	Temps plein.	Oui.	Oui.	Oui.	Entre 10 et 15.	Non.	Oui.
12	Féminin.	Entre 1965 et 1980.	Entre 10 et 15 ans.	Entre 5 et 10 ans.	aide soignante	Temps partiel.	Oui.	Oui.	Oui.	Entre 5 et 10.	Non.	Oui.
13	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Entre 5 et 10 ans.	Entre 5 et 10 ans.	infirmière	Temps plein.	Oui.	Non.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
14	Masculin.	Entre 1980 et 1997.	Moins de 5 ans.	Moins de 5 ans.	Infirmier	Temps plein.	Oui.	Oui.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
15	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Moins de 5 ans.	Moins de 5 ans.	Infirmière	Temps plein.	Oui.	Non.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
16	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Plus de 15 ans.	Plus de 15 ans.	infirmière	Temps partiel.	Oui.	Oui.	Oui.	Entre 5 et 10.	Non.	Oui.

17	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Moins de 5 ans.	Moins de 5 ans.	infirmière	Temps plein.	Oui.	Oui.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
18	Féminin.	Entre 1965 et 1980.	Plus de 15 ans.	Plus de 15 ans.	icu	Temps plein.	Non.	Oui.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.
19	Masculin.	Entre 1965 et 1980.	Plus de 15 ans.	Moins de 5 ans.	infirmier	Temps plein.	Oui.	Non.	Oui.	Plus de 15.	Non.	Oui.
20	Féminin.	Entre 1965 et 1980.	Plus de 15 ans.	Moins de 5 ans.	infirmière	Temps partiel.	Oui.	Non.	Oui.	Entre 5 et 10.	Oui.	Oui.
21	Féminin.	Entre 1965 et 1980.	Plus de 15 ans.	Entre 10 et 15 ans.	infirmière	Temps partiel.	Oui.	Oui.	Oui.	Entre 5 et 10.	Oui.	Oui.
22	Féminin.	Entre 1980 et 1997.	Entre 5 et 10 ans.	Moins de 5 ans.	aide-soignante	Temps partiel.	Oui.	Non.	Oui.	Moins de 5.	Non.	Oui.

Participant(e)s	Motivation intrinsèque à la connaissance	Motivation intrinsèque à l'accomplissement	Motivation intrinsèque à la stimulation	Motivation extrinsèque identifiée	Motivation extrinsèque introjectée	Motivation extrinsèque par régulation externe	Amotivation interne	Amotivation externe
1	17	18	17	22	13	18	13	22
2	19	17	16	20	16	19	14	27
3	28	26	23	19	18	24	8	23
4	28	24	26	27	27	19	14	14
5	18	16	19	17	15	11	13	15
6	21	17	22	15	18	15	8	23
7	24	21	19	23	22	21	9	20
8	19	16	16	18	16	16	14	17
9	26	19	18	11	5	16	5	15
10	24	20	21	22	22	19	8	22
11	25	20	21	22	15	18	14	15
12	25	19	19	23	13	9	5	12
13	19	17	15	13	20	14	11	19
14	27	18	17	18	19	9	10	26
15	18	9	9	11	8	8	10	22
16	18	18	11	17	14	16	5	19
17	28	22	26	20	22	14	3	16
18	24	7	18	21	18	11	9	10
19	19	21	19	18	25	18	10	26
20	22	17	18	17	15	13	11	23
21	23	16	17	16	14	11	5	17
22	28	18	22	20	20	22	12	28

### **3.1. Pour les aides-soignantes.**

Les résultats des trois aides-soignantes semblent concordants. Il existe malgré tous des différences plus flagrantes pour l'une d'entre elle. En effet, si nous comparons les résultats de la motivation extrinsèques par régulation externe ainsi que l'amotivation externe, nous pouvons constater que la douzième participante obtient des scores plus faibles. Comment pourrions-nous expliquer cela ? Elle est la seule à avoir déjà évalué quelqu'un sur son lieu de travail, mais également à avoir eu entre cinq et dix évaluations. Nous pourrions envisager que la fréquence des contrôles peut impacter les motivations. Plus concrètement, plus l'individu serait confronté aux contrôles, plus ses motivations tendraient vers l'intrinsèque. D'autres différences apparaissent dans l'aspect générationnel. En effet, étant la seule avec une ancienneté professionnelle et dans l'équipe comprise entre cinq et dix ans, nous pourrions envisager que l'ancienneté au travail ou la génération des travailleurs peut impacter les motivations. Dans la situation de nos trois aides-soignantes, nous envisagerions des supervisions et contrôles de résultats en étant attentif à ne pas établir trop de contraintes pour ne pas tomber dans l'amotivation externe. En effet, pour la vingt-deuxième et sixième participante, si des contraintes institutionnelles ou hiérarchiques les empêchent de travailler comme elles le souhaitent, leurs motivations pourrait se réorienter. Pour la douzième participante, son résultat en amotivation interne nous interpelle. Nous comprendrons qu'elle n'a presque pas de facteurs d'amotivation et qu'elle pourra être un levier pour les motivations de ses collègues. Dans l'éventualité d'un travail en binôme, nous pourrions coordonner la journée et faire travailler notre participante avec une personne qui a davantage de facteurs d'amotivations. Le risque étant que la balance ne penche pas du côté attendu. Dans la même optique, nous pourrions faire collaborer deux personnes avec les mêmes motivations pour potentialiser leurs effets. Nous prendrons garde aux excès de motivations et à l'épuisement secondaire à ces excès.

### **3.2. Pour les infirmières en chef.**

A notre grande surprise, les résultats des quatre infirmières en chef sont plus variés. Nous considérons que le cadre devait être motivé pour assumer son rôle, mais l'analyse des questionnaires nous amène ailleurs. Nous pourrions l'expliquer par les différences d'évaluations. En effet, même si les quatre ont déjà évalué et été évaluées,

leur estimation du nombre d'évaluation au travail ainsi que leur souhait d'être évalué plus souvent diffèrent. Pour la cinquième participante, les différences sont plus visibles car elle est la seule à souhaiter être évaluée plus souvent, ce qui correspondrait à sa motivation intrinsèque à la stimulation. Comme nous l'avons supposé plus haut, la fréquence des contrôles pourrait impacter la motivation des individus. L'ancienneté professionnelle ainsi que la génération pourraient également justifier ses résultats. En effet, nous supposons que la génération des individus peut influencer les motivations au travail. D'ailleurs quelques pistes de réflexion sont proposées dans les perspectives. Dans la situation de nos quatre infirmières en chef, nous pourrions leur proposer de réaliser une autoévaluation et de trouver des objectifs qui leur seront propres. En ce qui concerne la dix-huitième participante, nous pourrions nous interroger sur le score qu'elle obtient en motivation intrinsèque à l'accomplissement. En effet, avec un score de sept, nous pensons qu'elle a satisfait son besoin de se réaliser, de s'accomplir. Nous pouvons estimer que nous perdons un pouvoir d'action sur cette motivation mais qu'en revanche nous gagnons du pouvoir dans le contrôle des autres motivations. En effet, en sachant vers quoi il serait vain de se diriger, nous pouvons nous concentrer sur les autres motivations. Sous un autre angle, nous pourrions proposer une collaboration entre la septième et dix-huitième participante. Nous pourrions équilibrer leur amotivation externe et leur permettre de partager leur vécu au sein de leur équipe ainsi que le style managérial qu'elles appliquent. Dans l'idée d'une transversalité de groupes de travailleurs que nous avons pu l'aborder dans la démarche conceptuelle, réunir ces deux infirmières en chef pour partager leur vécu et leur expérience sur le terrain pourrait leur permettre d'appréhender différemment les motivations et les pouvoirs qui leurs sont liés.

### **3.3. Pour les infirmiers.**

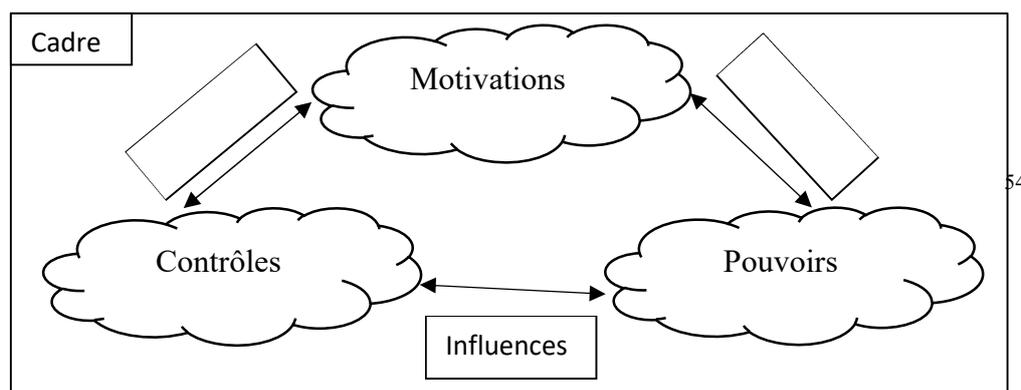
Trois hommes ont participé à notre enquête. D'abord considéré comme une question obligatoire à tout questionnaire, nous avons envisager que le sexe des individus pouvait influencer leurs motivations et que les contrôles employés seront différents. Encore une fois, la variabilité des réponses est assez forte, mais nous pourrions l'expliquer par la différence d'évaluation qu'ils ont subis. Pour le dix-neuvième participant qui a subi plus de quinze évaluations sur sa carrière, nous trouvons que ses besoins motivationnels sont logiques. L'individu souvent contrôlé, sans pour autant le vouloir, a dû se faire confier davantage de tâches qui nécessitaient un

contrôle des résultats. On l'aurait donc contraint à réaliser des objectifs. En revanche, son ancienneté professionnelle pourrait mettre à mal ces motivations, ce qui coïncide avec le score obtenu en amotivation externe. Nos représentations sociales veulent que les anciens travailleurs soient plus souvent démotivés que les nouveaux. Dans le cas présent, il pourra s'auto-motiver à l'aide de contraintes externes mais s'il y en a trop, il pourra basculer dans l'amotivation. L'expérience professionnelle et la génération de cette personne peuvent également modifier son rapport au travail ; ou tout au moins l'idée du rapport au travail que nous avons. Peut-être que son ancienneté dans l'équipe influence ses motivations ? Avec moins de cinq ans d'ancienneté dans l'équipe, il pourrait sentir le besoin de faire ses preuves auprès de ses collègues ou de son infirmière en chef ? Nous constatons également qu'en quinze ans de carrière, il estime n'avoir évalué personne. Il serait contrôlé sans jamais contrôler ? Son rapport à l'évaluation peut être faussé par ce manque de pratique. Pour le neuvième participant, nous comprenons qu'il est moins enclin à la motivation extrinsèque. En effet, ses scores sont plus élevés dans les motivations intrinsèques. A l'instar de la douzième participante, nous pensons qu'il n'aura pas besoin de contraintes extérieures pour être motivé. Nous chercherons à le faire travailler en binôme sur des projets d'unités qui l'intéresse et qui répondront à ses besoins. Il pourrait également gagner du pouvoir en devenant responsable d'un projet d'unité. L'individu motivé qui mobilise des ressources pourra se voir attribuer des projets et gagnera une liberté d'action, et donc du pouvoir.

#### **3.4. Pour les infirmières.**

L'analyse des données des douze infirmières est également très disparate, mais aussi plus compliquée. Les réponses de la première et seconde participante nous intriguent. En effet, elles sont les seules à estimer ne jamais avoir été motivé sur leur lieu de travail. Comment devons-nous considérer cela et quels liens pouvons-nous faire avec le score de motivation ? Si nous prenons le temps d'analyser leurs résultats, nous nous apercevons qu'elles ont toutes les deux de fortes amotivations, tant interne qu'externe. La motivation extrinsèque identifiée est la seule motivation avec un score supérieur à vingt pour les deux participantes. Cependant, avec ce que nous avons déjà pu observer, nous risquons de générer des amotivations plus que des motivations. Dans pareille situation nous voudrions trouver des solutions pour motiver ces deux personnes. Nous pourrions réaliser un entretien de fonctionnement pour comprendre

les raisons de leur amotivation. En nous basant sur les théories précédentes, nous pourrions adapter notre management et identifier les contrôles qui amélioreront leur motivation. Nous avons également le pouvoir d'influencer leur investissement. Si nous contrôlons l'activité, ou si nous sanctionnons sa réussite ; positivement ou négativement ; nous pourrions influencer les motivations et donc adapter nos contrôles. Nous pouvons parler d'un cercle vertueux organisé, ou entretenu par le cadre et les influences.



### **3.5. Pour l'ensemble de l'échantillon.**

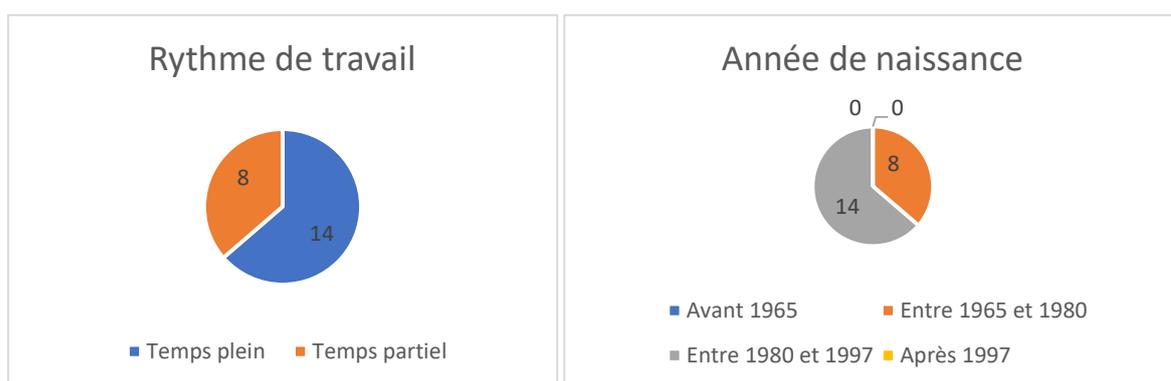
Ensuite, nous avons calculé les sommes de chaque motivation de notre échantillon. Les résultats nous montrent que trois motivations sortent du lot : la motivation intrinsèque à la connaissance, la motivation intrinsèque à l'accomplissement, et l'amotivation externe. Les soignants que nous avons interrogés seraient donc plus motivés par l'apprentissage de nouvelles choses et leur accomplissement personnel ou professionnel. A contrario, si les consignes sont trop contraignantes, ou considérées comme telles, ils pourraient basculer dans l'amotivation externe. Comme nous avons pu le voir dans les différentes théories reprises dans la démarche conceptuelle, l'activité qui aura du sens, qui sera réalisable, qui répondra aux besoins de la personne et qui récompensera le concerné, sera motivante. Malgré tout, nous resterons vigilants à ne pas basculer dans cette amotivation induite par des contraintes ou amotivation externe. Si nous reprenons la théorie des attentes de Vroom, une activité considérée comme trop difficile dont nous n'envisageons pas la réussite ne sera pas motivante. Dans le même esprit, si la récompense n'est pas proportionnelle à l'investissement engagé, l'individu pourrait modifier ses motivations. Si l'activité ne répond pas aux besoins de l'individu, ou qu'elle n'a pas de sens elle pourrait

<sup>54</sup> Schéma autodidacte

réduire ses motivations. En effet, l'investissement et la mobilisation des ressources pourra être restreinte si nous ne rentrons pas dans les motivations de prédilection de l'individu. Après analyse, nous ne sommes pas en mesure de confirmer les liens entre les contrôles et les motivations que nous supposions. Le concept de contrôle reste très subjectif et est appréhendé différemment selon les individus. Que l'individu ait déjà évalué, qu'il ait déjà été évalué, qu'il souhaite être évalué plus souvent ou simplement selon la quantité d'évaluation qu'il a subie, les motivations pourront différer. En revanche, le pouvoir nous semble toujours inhérent aux contrôles. Que ce soit le cadre qui contrôle son subordonné ou deux collègues entre eux, il y aura toujours une personne qui aura du pouvoir sur l'autre. Un pouvoir circulant au fur et à mesure des échanges et des contrôles qui pourra croître ou décroître en fonction des motivations en présence. La rivalité entre deux individus qui collaborent sur un même projet pourrait être génératrice de motivations. A l'inverse, la démotivation de l'un pourrait atteindre l'autre. Nous pourrions donc préciser que les pouvoirs peuvent influencer les motivations en présences.

#### 4. Des hypothèses à venir.

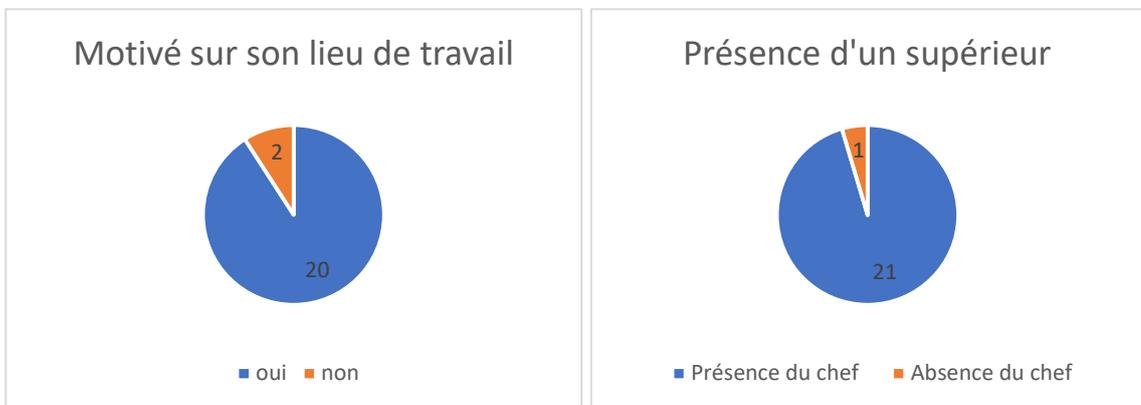
Dans un souci d'authenticité, nous avons comparé les diagrammes obtenus afin d'émettre de nouvelles hypothèses auxquelles nous n'aurions pas pensé. Les données représentées sur les diagrammes ne seront pas exprimées en pourcentage étant donné le nombre de réponses que nous avons reçu.



En ne comparant que les chiffres de ces deux diagrammes, nous constatons que la proportion de temps partiel et de temps plein pourrait être liée à l'année de naissance des travailleurs. Nous pourrions envisager que le rythme de travail se réduise avec l'âge des individus. En lien avec notre problématique de départ, pouvons-nous considérer que les motivations varient également en fonction du temps de travail ?



Dans la même idée, nous pouvons constater que peu de nos répondants ont une ancienneté professionnelle et dans leur équipe de plus de quinze ans. Le besoin de changement, les changements de priorités ou de motivations peuvent donner l'envie aux individus de changer d'équipe. Le changement a pu être imposé ou souhaité. Si le changement était voulu, nous pouvons penser que l'individu n'avait plus de motivation dans son équipe et se trouvait plus motivé à changer d'équipe. Dans le cas contraire, si le changement d'équipe était imposé par la hiérarchie, les motivations peuvent également avoir été impacté. Contraint au changement, le travailleur a pu basculer dans l'amotivation externe.

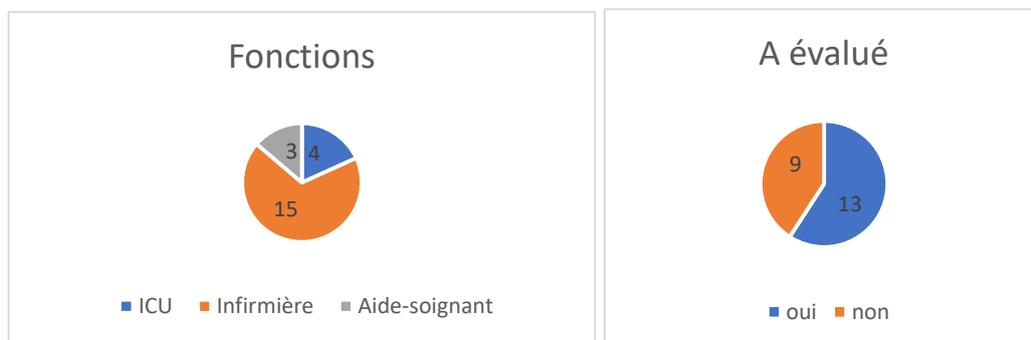


Nous en avons parlé plus haut, deux participantes ne se sont jamais senties motivées. Nos précédentes expériences et recherches nous ont montré que la présence d'un cadre impacte les motivations. Il aurait également le pouvoir de mobiliser les travailleurs. Son autorité lui permet de contraindre les individus à la tâche, mais les motivations, ou l'investissement dont ils feront preuve dépendront de son pouvoir de persuasion, de sa capacité à donner du sens. En comparant ces deux diagrammes, nous pourrions estimer que les deux personnes qui ne sont pas motivés ne sont pas contrôlé par leur chef. Or avec

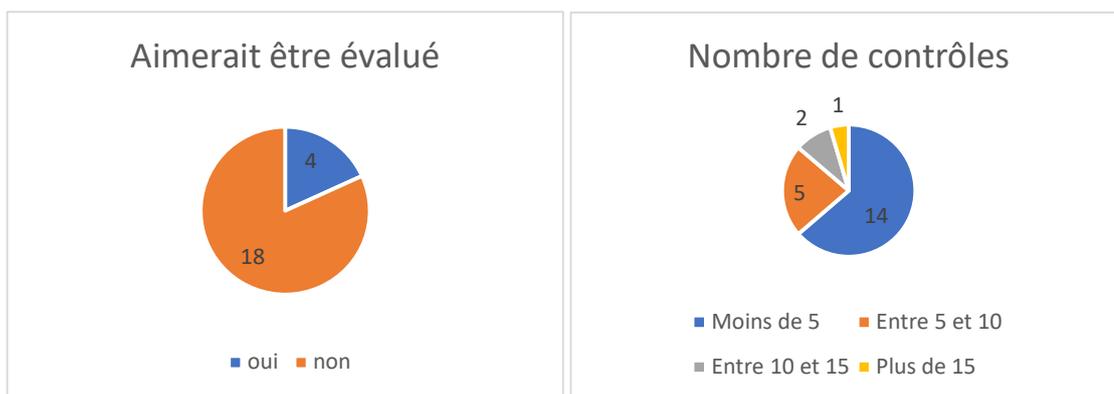
le diagramme suivant, nous constatons que tous les participants de cette étude ont déjà été évalué.



Les motivations et les contrôles ne sont pas uniquement liés au cadre ou à sa présence. En reprenant les réponses aux questions, nous nous apercevons que c'est une infirmière en chef qui estime ne pas travailler en présence d'un supérieur hiérarchique. Pourtant, elle estime avoir déjà été évalué sur son lieu de travail. Quand et comment a eu lieu cette évaluation ? A-t-elle eu recours à la méthode des 360 degrés en demandant à son équipe de l'évaluer ? Ne considère-t-elle pas sa supérieure comme telle ? Dans tous les cas, nous ne pouvons lier les motivations à la seule présence du chef même si nous pensons qu'elle peut les influencer.



Les contrôles sont une affaire de chef ! mais pas seulement. En observant ces deux diagrammes, nous constatons que pour seulement quatre infirmières en chef, treize participants disent avoir déjà évalué quelqu'un. Les contrôles circulent au sein d'une unité et ne sont pas l'exclusivité du cadre. Parmi les neuf personnes qui n'ont jamais évalué, il serait intéressant de comprendre et identifier leurs raisons. Nous pourrions penser que le fait d'évaluer aide à comprendre et apprécier les contrôles. Pour contrôler, il faut un contrôleur et un contrôlé, par conséquent, une personne ayant du pouvoir sur l'autre. De nos jours, avec les référents d'unités, des contrôles pourraient être plus fréquents et permettraient de démystifier la peur des contrôles.



Seulement quatre participantes aimeraient être évalué plus souvent. En comparant avec le nombre de contrôles vécu, seulement trois personnes ont eu plus de dix contrôles. Nous pourrions estimer que la quantité de contrôle influence le souhait d’être davantage contrôlé. En effet, selon notre logique, au plus nous serons confrontés aux contrôles, au plus nous comprendrons leur intérêt, favorisant ainsi la volonté d’être contrôlé. Dans la même idée que les deux diagrammes précédents, les contrôles seraient démystifiés de leur connotation négative. Nous pourrions ainsi améliorer l’activité soignante par les pouvoirs que nous donnerons des contrôles répondant à des besoins motivationnels. Sous un autre angle, les motivations des travailleurs leurs donneront des pouvoirs sur lesquels nous devront effectuer des contrôles. Enfin, les contrôles pourront être motivant pour les individus et feront circuler les pouvoirs au sein de l’équipe.

## **5. Des biais à considérer ou à modifier ?**

Plusieurs biais ont été envisagés lors de la réalisation de cette méthode. Les réponses risquent d’être biaisées par le phénomène de désirabilité. En effet, le besoin de plaire peut, inconsciemment ou consciemment, conditionner les réponses de peur qu’elles soient utilisées à mauvais escient. Les questionnaires pourraient avoir été remplis en groupe, nous aurions ainsi les réponses d’un groupe plutôt que d’un individu isolé. Dans cette situation, si un leader était à la tête du groupe répondant, nous aurions pu avoir des réponses influencées. Comme nous avons pu l’entendre, travailler dans une bonne ambiance, avec une équipe soudée est motivant. Or jusqu’à présent, la théorie nous a montré que la motivation était plus individuelle que collective. Quelles que soient les théories que nous avons pu étudier, elles ne concernaient que l’individu seul et non l’individu avec son groupe. Nous pourrions considérer que les réponses d’un individu travaillant en harmonie avec son équipe serait différente de celle d’un individu travaillant

dans une équipe moins soudée. Plus concrètement, les motivations d'une personne pourraient s'additionner, et pourquoi pas se multiplier avec les autres motivations en présence. Dans notre situation, l'hypothèse serait que l'ambiance de travail et au travail influe sur la motivation individuelle et de l'équipe. Après récupération des questionnaires, nous avons également constaté qu'il était possible de répondre plusieurs fois au questionnaire. Nous devons donc envisager qu'une personne ait pu répondre plusieurs fois. Dans pareille situation, nous pourrions envisager de sécuriser davantage les mécaniques de réponses de l'outil utilisé. Nous considérerons également les réponses hasardeuses. Une personne pourrait avoir répondu aléatoirement aux questions sans même les lire. Malheureusement, nous pensons qu'il n'existe pas de solutions ou d'améliorations pour réduire ce biais. Les questionnaires ont été envoyés sur un même site hospitalier. Nous considérerons que les contrôles seront les mêmes quel que soit l'étage contrôlé. En effet, la politique hospitalière, les missions, visions et valeurs pourraient influencer les contrôles utilisés. Si nous reprenons notre hypothèse de départ, nous envisagerons donc qu'une politique institutionnelle puisse influencer les motivations et donc les pouvoirs qui circulent. Nous pourrions également concevoir que les répondants connaissent la distinction entre évaluation, supervision et contrôle. Or nos questions ne reprennent que le terme évaluation car avant d'avoir effectué nos recherches, nous ne connaissions pas réellement la complexité des contrôles et de ses différentes facettes. En interrogeant notre échantillon uniquement sur l'évaluation nous pouvons réduire la quantité de contrôle que l'individu aurait réellement subis. Étant donné la fonction de certains participants ; les quatre infirmières en chef ; la connaissance des différences entre les contrôles nous semble possible et pourra donc impacter les résultats de notre étude.

## **Conclusions**

Dans cette partie, nous nous sommes essayés à la méthode différentielle. Nous avons cherché des liens de corrélations entre les contrôles et les motivations des individus. Malheureusement, notre échantillon n'étant pas suffisamment grand et nos variables étant trop binaires, nous n'avons pu profiter pleinement de l'outil statistique. Néanmoins, nous pensons que la présence du cadre a un impact non négligeable sur l'équipe mais aussi sur la motivation. De notre point de vue, qu'il y ait contrôle ou non, l'infirmier en chef, ou du moins sa présence, impose des motivations. D'ailleurs, nous l'avons vu dans la théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque de Deci, la tâche imposée par le cadre peut provoquer des motivations. En suivant le continuum d'autodétermination, nous pensons que le cadre peut faire gravir cette échelle fictive pour arriver à une motivation intrinsèque

et ainsi être source de motivation pour l'individu et pourquoi pas pour l'équipe entière. Nous espérons prouver que selon les besoins motivationnels de l'individu, il existe un contrôle spécifique qui améliorera ses motivations. Nous aurions ainsi bénéficié d'une solution infaillible et universelle pour motiver les subordonnés. Cependant, nous n'avons pas pu confirmer notre hypothèse. Peut-être est-ce dû à la taille de l'échantillon ou aux biais que nous avons listé précédemment ? Dans tous les cas, nous n'avons pas pu confirmer notre hypothèse de départ qui voulait que les contrôles influencent les motivations des travailleurs et font circuler les pouvoirs. Après comparaison avec la littérature exposée dans notre démarche conceptuelle, deux hypothèses semblent intéressantes à étudier. La motivation est toujours perçue individuellement, mais nous n'avons trouvé l'aspect collectif de la motivation dans aucun ouvrage pour l'instant. Nous pourrions penser que la motivation collective peut augmenter la motivation individuelle des collaborateurs. Les différentes théories que nous avons rencontrées jusqu'à présent nous amènent à penser que pour motiver une personne, nous pouvons utiliser des contrôles. Mais quel contrôle choisir parmi ceux que nous avons abordé ? Cette expérience nous aura permis d'envisager des contrôles pour répondre aux besoins motivationnels. Mais, en connaissant le type de motivation dont a besoin le travailleur pouvons-nous réellement identifier le contrôle adéquat pour le motiver et gagnons-nous réellement du pouvoir ? Pour finir, nous avons utilisé quelques variables supplémentaires dans notre étude. D'abord inconsciemment, nous envisagions que l'ancienneté ou la génération des travailleurs peut influencer leur motivation. D'ailleurs, certains liens sont apparus dans nos diagrammes. Mais nous resterons prudents étant donné la taille de notre échantillon.

## CONCLUSIONS

En conclusion, les théories sur les motivations ne manquent pas. Notre point de départ était la théorie de la pyramide des besoins de Maslow. Cependant, Herzberg, avec sa théorie des deux facteurs, Mc Gregor et sa théorie X et Y, Vroom et sa théorie des attentes, Deci et sa motivation intrinsèque et extrinsèque, et Csikszentmihalyi avec sa théorie du flow, nous ont permis de mieux comprendre, de mieux cerner les différentes motivations possibles. En effet, notre travail nous aura permis de comprendre qu'il y a toujours plusieurs motivations en jeu. Nous comprendrons aussi que la démotivation n'existe pas, il s'agit seulement d'une motivation qui ne correspond pas aux attentes des autres. Dans la même idée, nous avons pu voir que la motivation des individus peut être physiologique, répondant à des besoins primaires, mais elle peut également être psychologique. Être compris, entendu, reconnu, respecté, valorisé, autant de facteurs moraux qui entrent en compte dans la motivation. De plus, la recherche du sens dans l'activité, nous est apparue comme une évidence. Beaucoup trop de tâches sont réalisées sans être comprises, sans but, sans objectifs clairs et explicites. Dans la même dimension, le contrôle peut permettre la motivation des individus selon la manière dont il est utilisé. Non seulement la manière mais aussi la forme du contrôle. Comme nous avons pu l'apprécier, les supervisions et les évaluations sont également des formes de contrôle. Elles contribuent au développement des individus en leur permettant de concrétiser leurs objectifs et de participer aux objectifs communs. En parlant des évaluations nous aurons compris l'utilité et les bénéfices d'une auto-évaluation. Sous-estimé et réduite aux étudiants, l'autoévaluation s'avère être un outil de choix pour le développement du cadre. Mintzberg, Crozier et Friedberg, Ouchi et Merchant sont nos témoins de l'utilité du contrôle et du pouvoir qui en découle. En effet, le contrôle peut être pratiqué dans plusieurs domaines. Mais, qu'il s'agisse du contrôle des subordonnés sur le terrain, du contrôle des zones d'incertitudes, du contrôle de gestion, de la coordination ou des influences, le cadre essaiera de les mettre à profit pour asseoir son autorité mais aussi gagner du pouvoir. En outre, ces contrôles peuvent également contenter la hiérarchie, dans le sens où, le cadre aussi est sujet aux contrôles. Par conséquent, maîtriser un outil qui peut être utilisé contre soi permet de mieux y faire face. Concrètement, les motivations peuvent être induites de diverses façons, et le contrôle en est une. Pourquoi pas la meilleure ? Nous pensons que le contrôle des individus ; ou pourquoi pas leur évaluation ; permet de mieux cerner les personnes et ainsi de mieux entrevoir et comprendre leurs motivations. Cependant, le facteur de démotivation peut mettre à mal l'efficacité des contrôles, surtout s'il est maîtrisé par un ou plusieurs leaders de l'équipe. En

effet, nous avons pu mettre en évidence que les motivations, souvent considérées comme individuelles, pouvaient se révéler collectives. C'est-à-dire que la motivation d'un individu peut s'appliquer à toute une équipe ; qu'elle soit bonne ou mauvaise. Les supervisions pourraient suivre le même exemple. Nous avons pu comprendre que les supervisions que nous connaissons ; souvent réduite aux étudiants ; pourraient s'avérer utile pour les cadres. Et pour un prochain travail nous pourrions envisager de prendre en compte la collectivité comme catalyseur de la motivation individuelle. Nous pourrions également envisager de découvrir les bénéfices de la supervision collective ou du contrôle collectif sur la motivation du groupe. Pour en revenir à notre hypothèse de départ, nous pensons qu'il existe un lien entre les motivations et les contrôles et qu'ils impliquent des pouvoirs qui circuleront. Toutefois, nous n'avons pas pu mettre en évidence les liens de corrélations que nous espérions. En revanche, une autre piste s'ouvre à nous avec la notion de génération des travailleurs !

## PERSPECTIVES.

En 1954, la pyramide des besoins de Maslow paraît. Mais qu'en est-il de nos jours ? En effet, les générations de travailleurs ont évolué avec le temps, avec les événements, avec notre histoire. Peut-on considérer que la théorie motivationnelle construite à l'époque pour les contingences de l'époque est encore d'actualité ? D'ailleurs, qu'en sera-t-il de l'avenir de la motivation ? C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse que la motivation a évolué au même rythme que les générations, ou plutôt qu'elle est en perpétuelle évolution. En effet, les générations se sont succédées depuis la première apparition de la théorie de Maslow. Les « *baby-boomers* »<sup>55</sup> qui ont suivi la fin de la première guerre mondiale, la génération X qui a perduré jusqu'à la fin de la guerre froide, la génération Y qui ont connus l'ascension des médias, et la génération Z qui n'est pas encore terminée à ce jour. Quatre générations qui se sont succédées sans se ressembler, en particulier dans le monde du travail. En effet, les baby-boomers arrivaient sur un marché de l'emploi exceptionnel. A la fin de la guerre, les perspectives de vies étaient nombreuses, par conséquent, leur vie était centrée sur le travail, sur le respect de l'autorité, de la hiérarchie, et s'engageait dans un travail à vie. A l'inverse, la génération X était confrontée à une pénurie de l'emploi. Le travail était source d'épanouissement et créateur de besoins comme l'apprentissage, l'évolution ou encore la promotion pour ne citer que ceux-là. Pour la génération Y, elle était plus matérialiste, poussée à l'hyperconsommation avec l'apparition d'internet, des réseaux, à l'ouverture au monde. Ils recherchent un équilibre famille, loisirs, travail, et ont besoins de stimulation, d'évolution dans le travail mais aussi d'un milieu propice aux relations sociales. Enfin, la génération Z, reprendrait les attentes de la génération Y vis-à-vis du besoin d'évolution, de plaisir au travail et d'ambiance collégiale. « *Hyper-connectée* »<sup>56</sup>, l'individu de la génération Z ne se fidélisera à son travail que s'il y trouve son compte, dans le sens où il cherchera à évoluer et à subvenir à ses besoins tant physiologiques que psychiques.

Plusieurs auteurs se sont essayés à modifier, nous dirons plutôt adapter, la théorie de Maslow. Alderfer, a tenté de corriger la hiérarchisation des besoins avec sa théorie « *ESC* »<sup>57</sup>. En effet, il considère que les besoins ne respectent pas une hiérarchie stricte mais plutôt une progression. La satisfaction d'un besoin n'engendrera pas forcément les autres, et n'est pas une condition à la réalisation des autres. En d'autres termes, l'individu peut avoir une

---

55 Nom donné à la génération suite à l'explosion des naissances post-guerre.

56 Fait d'être connecté en continu sur les réseaux (sociaux, internet, mobile, etc.)

57 Existence, sociabilité, croissance.

préférence sur l'un ou l'autre besoin mais n'a pas besoin de tous les réaliser pour s'accomplir. A contrario, l'individu qui est frustré dans l'accomplissement d'un besoin peut se retirer, ou plutôt se réorienter vers la satisfaction d'un autre besoin. Mc Clelland s'est essayé aussi à adapter la théorie de la pyramide des besoins. Avec sa théorie des trois motivations, il pensait que la motivation des travailleurs était proportionnelle à leur besoin d'accomplissement et de pouvoir. Mais aussi qu'ils aiment se fixer leurs propres objectifs, les plus difficiles possibles en fonction de leurs capacités. Concrètement, l'individu s'essaiera à la tâche la plus difficile qu'il s'estime capable d'effectuer. Dans une autre dimension, nous pensons que la motivation n'est pas que consciente. C'est-à-dire qu'elle peut être induite par un état de manque, un besoin conscient qui nous pousse à nous motiver, mais elle pourrait être également provoquée ou induite. L'environnement, les relations au travail, l'esprit de compétition, la soif de perfection, etc. peuvent être à l'origine de motivation. Par exemple, nous n'avons jamais pensé à réaliser une formation ou des études jusqu'à ce qu'une personne nous pousse, nous dirige vers cette option. Par conséquent, les motivations peuvent être d'origine diverses, induites, fortuites ou conscientes. Contrairement à la théorie de Maslow sous sa forme originelle qui considérait que nous devions satisfaire les besoins hiérarchiquement avant d'atteindre les autres paliers. Dans une autre dimension, Ajzen et Fishbein et leur théorie de l'action raisonnée, nous expose que l'individu peut changer son comportement, ou plutôt s'adapter non seulement à la situation mais aussi par les relations sociales liées à cette situation. Concrètement, nous pouvons adapter ou modifier notre comportement pour assouvir un besoin de reconnaissance sociale. Curie et Dupuy pousse cette théorie en ajoutant qu'un individu est toujours à la fois dans et hors d'un groupe. Par conséquent, les interactions sociales mettent en conflit les valeurs des individus en permanence, dans le sens où, selon le groupe en présence, nous pourrions renoncer à l'une ou l'autre valeur afin d'y être accepté. Or nous pourrions nous demander pourquoi certains individus restent sur leur position, ne s'adaptent pas ? Repensons à la théorie de Herzberg vue dans la démarche conceptuelle. L'insatisfaction liée à l'appartenance étant satisfaite, l'individu peut se motiver à rester sur ses acquis pour ne pas retomber dans l'insatisfaction. De la même manière, selon la théorie de Maslow, si le besoin d'appartenance à un groupe est satisfait, c'est un autre besoin qui prime, par conséquent, l'individu ne trouve plus d'intérêt à s'apparenter à un autre groupe. Dans tous les cas, l'individu ne mobilisera plus ses ressources pour ce besoin d'appartenance et pourra se motiver à d'autres activités. Combinons ces données avec l'évolution des générations, des époques, de notre histoire. De notre point de vue, entre la génération baby-boomers et la génération Z, les motivations seront sensiblement différentes. En effet, les besoins des travailleurs ne sont plus les mêmes qu'ils étaient. A l'heure de l'hyper-connectivité, où le

social prime sur d'autres besoins, la motivation aura elle-aussi évolué. Par conséquent, le management voudra s'adapter aux nouvelles générations sans pour autant délaisser les premières. Il tentera de s'adapter aux besoins des individus sans pour autant généraliser les besoins d'une personne à une équipe. C'est pourquoi, pour en revenir à notre problématique, nous pensons que la motivation évolue avec les années, mais aussi avec les générations. Nous pensons qu'il serait judicieux d'étudier la nouvelle génération Z encore en formation afin de trouver leurs facteurs de motivations et ainsi pouvoir développer leurs aptitudes au travail. Nous pourrions également nous demander l'origine des changements de motivation au cours des années, sont-ils vraiment liés aux différentes générations ?

# ANNEXE I

## ÉCHELLE DE MOTIVATION AU TRAVAIL (ÉMT-31)

*Marc R. Blais, Lise Lachance, Robert J. Vallerand,  
Nathalie M. Brière et Andrea Riddle , 1993*

*Revue Québécoise de Psychologie 14 (3) 185-215*

### ATTITUDES FACE À VOTRE TRAVAIL

**SPÉCIFIEZ ICI LE POSTE QUE VOUS OCCUPEZ:** \_\_\_\_\_

Indique dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce genre de travail.

**Ne correspond** **Correspond** **Correspond** **Correspond** **Correspond** **Correspond** **Correspond** **pas du tout très**  
**peu un peu moyennement assez fortement très fortement**

1 2 3 4 5 6 7

#### **POURQUOI FAITES-VOUS CE GENRE DE TRAVAIL ?**

1. Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail. 1 2 3 4 5 6  
7
2. Je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail. 1 2 3 4 5 6  
7
3. Parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie. 1 2 3 4 5 6  
7
4. Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique. 1 2 3 4 5 6  
7
5. Pour les différents avantages sociaux associés à ce type de travail. 1 2 3 4 5 6  
7
6. Je me le demande bien, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail. 1 2 3 4 5 6  
7
7. Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail. 1 2 3 4 5 6  
7
8. Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail sinon, j'aurais honte de moi. 1 2 3 4 5 6  
7
9. Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail. 1 2 3 4 5 6  
7
10. Je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendement trop élevées. 1 2 3 4 5 6  
7
11. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser

mes projets de carrière.	1 7	2	3	4	5	6
12. Pour la satisfaction que je ressens alors que je relève des défis intéressants au travail.	1 7	2	3	4	5	6
13. Parce que cela me permet de faire de l'argent.	1 7	2	3	4	5	6
14. Parce que j'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes.	1 7	2	3	4	5	6
15. Parce que je tiens absolument à être très bon-ne dans ce travail, sinon je serais déçu-e.	1 7	2	3	4	5	6
16. Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail.	1 7	2	3	4	5	6
17. Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail irréalistes.	1 7	2	3	4	5	6
18. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants, tout en respectant les autres aspects de ma vie.	1 7	2	3	4	5	6
19. Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles.	1 7	2	3	4	5	6
20. Parce que ce type de travail me procure une sécurité.	1 7	2	3	4	5	6
21. Je ne le sais pas, on attend trop de nous.	1 7	2	3	4	5	6
22. Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à en connaître davantage.	1 7	2	3	4	5	6
23. Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer.	1 7	2	3	4	5	6
24. Pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes de ce travail.	1 7	2	3	4	5	6
25. Je ne sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail.	1 7	2	3	4	5	6
26. Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière.	1 7	2	3	4	5	6
27. Pour le plaisir que j'éprouve à être créatif-ve dans ma façon de réaliser mon travail.	1 7	2	3	4	5	6
28. Pour le salaire.	1 7	2	3	4	5	6
29. Parce que j'ai souvent des choses intéressantes	1 7	2	3	4	5	6

à apprendre dans ce travail.	1 7	2	3	4	5	6
30. Parce que je veux être un-e "gagnant-e" dans la vie.	1 7	2	3	4	5	6
31. Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail trop difficiles.	1 7	2	3	4	5	6

© Marc R. Blais, Nathalie M. Brière, Lise Lachance et Robert J. Vallerand, 1991

### CLÉ DE CODIFICATION - ÉMT-31

# 7, 14, 22, 29	Motivation intrinsèque à la connaissance
# 4, 12, 19, 27	Motivation intrinsèque à l'accomplissement
# 1, 9, 16, 24	Motivation intrinsèque à la stimulation
# 3, 11, 18, 26	Motivation extrinsèque - identifiée
# 8, 15, 23, 30	Motivation extrinsèque - introjectée
# 5, 13, 20, 28	Motivation extrinsèque - régulation externe
# 2, 6, 25	Amotivation - interne
# 10, 17, 21, 31	Amotivation - externe

# ANNEXE II

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1	1 P	N	NCC	Ni*X	%		5 P	N	NCC	Ni*X	%		9 P	N	NCC	Ni*X	%		13	N	NCC	Ni*X	%
2	1	0	0	0	0,0		1	4	4	4	0,0		1	0	0	0	0,0		1	5	5	5	22,7
3	2	2	2	4	9,1		2	6	10	12	9,1		2	1	1	2	4,5		2	5	10	10	22,7
4	3	1	3	3	4,5		3	1	11	3	4,5		3	3	4	9	13,6		3	3	13	9	13,6
5	4	6	9	24	27,3		4	6	17	24	27,3		4	6	10	24	27,3		4	1	14	4	4,5
6	5	9	18	45	40,9		5	4	21	20	40,9		5	6	16	30	27,3		5	3	17	15	13,6
7	6	4	22	24	18,2		6	0	21	0	18,2		6	3	19	18	13,6		6	3	20	18	13,6
8	7	0	22	0	0,0		7	1	22	7	0,0		7	3	22	21	13,6		7	2	22	14	9,1
9	Totaux	22		100	100,0		Totaux	22		70	100,0		Totaux	22		104	100,0		Totaux	22		75	100,0
11	2 J	N	NCC	Ni*X	%		6 J	N	NCC	Ni*X	%		10	N	NCC	Ni*X	%		14	N	NCC	Ni*X	%
12	1	3	3	3	13,6		1	4	3	4	18,2		1	0	0	0	0,0		1	0	0	0	0,0
13	2	4	7	8	18,2		2	7	7	14	31,8		2	1	1	2	4,5		2	0	0	0	0,0
14	3	5	12	15	22,7		3	4	12	12	18,2		3	2	3	6	9,1		3	0	0	0	0,0
15	4	2	14	8	9,1		4	2	14	8	9,1		4	9	12	36	40,9		4	4	4	16	18,2
16	5	4	18	20	18,2		5	3	18	15	13,6		5	5	17	25	22,7		5	8	12	40	36,4
17	6	4	22	24	18,2		6	2	22	12	9,1		6	1	18	6	4,5		6	5	17	30	22,7
18	7	0	22	0	0,0		7	0	22	0	0,0		7	4	22	28	18,2		7	5	22	35	22,7
19	Totaux	22		78	100,0		Totaux	22		65	100,0		Totaux	22		103	100,0		Totaux	22		121	100,0
21	3 P	N	NCC	Ni*X	%		7 P	N	NCC	Ni*X	%		11	N	NCC	Ni*X	%		15	N	NCC	Ni*X	%
22	1	0	0	0	0,0		1	0	0	0	0,0		1	1	1	1	4,5		1	0	0	0	0,0
23	2	4	4	8	18,2		2	0	0	0	0,0		2	1	2	2	4,5		2	1	1	2	4,5
24	3	2	6	6	9,1		3	1	1	3	4,5		3	0	2	0	0,0		3	2	3	6	9,1
25	4	3	9	12	13,6		4	2	3	8	9,1		4	5	7	20	22,7		4	3	6	12	13,6
26	5	7	16	35	31,8		5	3	6	15	13,6		5	7	14	35	31,8		5	3	9	15	13,6
27	6	3	19	18	13,6		6	7	13	42	31,8		6	6	20	36	27,3		6	10	19	60	45,5
28	7	3	22	21	13,6		7	9	22	63	40,9		7	2	22	14	9,1		7	3	22	21	13,6
29	Totaux	22		100	100,0		Totaux	22		131	100,0		Totaux	22		108	100,0		Totaux	22		116	100,0
31	4 P	N	NCC	Ni*X	%		8 P	N	NCC	Ni*X	%		12	N	NCC	Ni*X	%		16	N	NCC	Ni*X	%
32	1	1	1	1	4,5		1	3	3	3	13,6		1	0	0	0	0,0		1	1	1	1	4,5
33	2	2	3	4	9,1		2	0	3	0	0,0		2	1	1	2	4,5		2	1	2	2	4,5
34	3	1	4	3	4,5		3	3	6	9	13,6		3	1	2	3	4,5		3	4	6	12	18,2
35	4	0	4	0	0,0		4	4	10	16	18,2		4	3	5	12	13,6		4	6	12	24	27,3
36	5	3	7	15	13,6		5	7	17	35	31,8		5	7	12	35	31,8		5	5	17	25	22,7
37	6	12	19	72	54,5		6	3	20	18	13,6		6	7	19	42	31,8		6	5	22	30	22,7
38	7	3	22	21	13,6		7	2	22	14	9,1		7	3	22	21	13,6		7	0	22	0	0,0
39	Totaux	22		116	100,0		Totaux	22		95	100,0		Totaux	22		115	100,0		Totaux	22		94	100,0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
41	17	N	NCC	Ni*X	%		21	N	NCC	Ni*X	%		25	N	NCC	Ni*X	%		29	N	NCC	Ni*X	%	
42	1	1	1	1	4,5		1	1	1	1	4,5		1	4	4	4	18,2		1	0	0	0	0,0	
43	2	0	1	0	0,0		2	0	1	0	0,0		2	5	9	10	22,7		2	0	0	0	0,0	
44	3	7	8	21	31,8		3	3	4	9	13,6		3	3	12	9	13,6		3	0	0	0	0,0	
45	4	1	9	4	4,5		4	3	7	12	13,6		4	5	17	20	22,7		4	3	3	12	13,6	
46	5	5	14	25	22,7		5	4	11	20	18,2		5	5	22	25	22,7		5	9	12	45	40,9	
47	6	3	17	18	13,6		6	7	18	42	31,8		6	0	22	0	0,0		6	5	17	30	22,7	
48	7	5	22	35	22,7		7	4	22	28	18,2		7	0	22	0	0,0		7	5	22	35	22,7	
49	Totaux	22		104	100,0		Totaux	22		112	100,0		Totaux	22		68	100,0		Totaux	22		122	100,0	
51	18	N	NCC	Ni*X	%		22	N	NCC	Ni*X	%		26	N	NCC	Ni*X	%		30	N	NCC	Ni*X	%	
52	1	0	0	0	0,0		1	0	0	0	0,0		1	0	0	0	0,0		1	4	4	4	18,2	
53	2	6	6	12	27,3		2	0	0	0	0,0		2	1	1	2	4,5		2	3	7	6	13,6	
54	3	0	6	0	0,0		3	1	1	3	4,5		3	3	4	9	13,6		3	3	10	9	13,6	
55	4	6	12	24	27,3		4	4	5	16	18,2		4	2	6	8	9,1		4	4	14	16	18,2	
56	5	5	17	25	22,7		5	3	8	15	13,6		5	6	12	30	27,3		5	4	18	20	18,2	
57	6	4	21	24	18,2		6	7	15	42	31,8		6	9	21	54	40,9		6	4	22	24	18,2	
58	7	1	22	7	4,5		7	7	22	49	31,8		7	1	22	7	4,5		7	0	22	0	0,0	
59	Totaux	22		92	100,0		Totaux	22		125	100,0		Totaux	22		110	100,0		Totaux	22		79	100,0	
61	19	N	NCC	Ni*X	%		23	N	NCC	Ni*X	%		27	N	NCC	Ni*X	%		31	N	NCC	Ni*X	%	
62	1	1	1	1	4,5		1	5	5	5	22,7		1	0	0	0	0,0		1	1	1	1	4,5	
63	2	0	1	0	0,0		2	2	7	4	9,1		2	1	1	2	4,5		2	1	2	2	4,5	
64	3	4	5	12	18,2		3	2	9	6	9,1		3	4	5	12	18,2		3	0	2	0	0,0	
65	4	3	8	12	13,6		4	2	11	8	9,1		4	7	12	28	31,8		4	6	8	24	27,3	
66	5	6	14	30	27,3		5	6	17	30	27,3		5	4	16	20	18,2		5	4	12	20	18,2	
67	6	5	19	30	22,7		6	3	20	18	13,6		6	5	21	30	22,7		6	5	17	30	22,7	
68	7	3	22	21	13,6		7	2	22	14	9,1		7	1	22	7	4,5		7	5	22	35	22,7	
69	Totaux	22		106	100,0		Totaux	22		85	100,0		Totaux	22		99	100,0		Totaux	22		112	100,0	
71	20	N	NCC	Ni*X	%		24	N	NCC	Ni*X	%		28	N	NCC	Ni*X	%							
72	1	3	3	3	13,6		1	0	0	0	0,0		1	6	6	6	27,3							
73	2	2	5	4	9,1		2	2	2	4	9,1		2	3	9	6	13,6							
74	3	3	8	9	13,6		3	0	2	0	0,0		3	4	13	12	18,2							
75	4	4	12	16	18,2		4	5	7	20	22,7		4	2	15	8	9,1							
76	5	5	17	25	22,7		5	6	13	30	27,3		5	6	21	30	27,3							
77	6	4	21	24	18,2		6	6	19	36	27,3		6	1	22	6	4,5							
78	7	1	22	7	4,5		7	3	22	21	13,6		7	0	22	0	0,0							
79	Totaux	22		88	100,0		Totaux	22		111	100,0		Totaux	22		68	100,0							

### ANNEXE III

Genre	N	NCC	%	Génération	N	NCC	%
Hommes	3	3	13,6%	Avant 1965	0	0	0
Femmes	19	22	86,4%	Entre 1965 et 1980	8	8	36,4%
	22		1,0	Entre 1980 et 1997	14	22	63,6%
				Après 1997	0	22	0
					22		1,0
Chef	N	NCC	%	Réaliser une évaluation	N	NCC	%
Présence du chef	21	21	95,5	oui	13	13	59,1
Absence du chef	1	22	4,5	non	9	22	40,9
	22		100,0		22		100,0
Fonction	N	NCC	%	Rythme de travail	N	NCC	%
ICU	4	4	18,2	Temps plein	14	14	63,6
Infirmière	15	19	68,2	Temps partiel	8	22	36,4
Aide-soignant	3	22	13,6		22		100,0
	22		100,0				
Subir une évaluation	N	NCC	%	Aimerait être évalué	N	NCC	%
oui	22	22	100,0	oui	4	22	18,2
non	0	22	0,0	non	18	22	81,8
	22		100,0		22		100,0

Ancienneté professionnelle	N	NCC	%	Motivation sur le terrain	N	NCC	%
Moins de 5 ans	5	5	22,7	oui	20	22	90,9
entre 5 et 10 ans	5	10	22,7	non	2	22	9,1
entre 10 et 15 ans	3	13	13,6		22		100,0
Plus de 15 ans	9	22	40,9				
	22		100,0				
Ancienneté dans l'équipe	N	NCC	%	Combien d'évaluation	N	NCC	%
Moins de 5 ans	9	5	40,9	Moins de 5.	14	5	63,6
entre 5 et 10 ans	8	10	36,4	entre 5 et 10.	5	10	22,7
entre 10 et 15 ans	2	13	9,1	entre 10 et 15.	2	13	9,1
Plus de 15 ans	3	22	13,6	Plus de 15.	1	22	4,5
	22		100,0		22		100,0

## ANNEXE IV

Questionnaire en vue de la réalisation d'un TFE.

Ce questionnaire a pour but la réalisation d'un travail de recherche.

Les données seront confidentielles et utilisées uniquement dans le cadre pédagogique de l'école.

Pourquoi faites-vous ce travail ?

Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce genre de travail.

1. Ne correspond pas du tout.
2. Correspond très peu.
3. Correspond un peu.
4. Correspond moyennement.
5. Correspond assez.
6. Correspond fortement.
7. Correspond très fortement.

1. Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail.
2. Je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail.
3. Parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie.
4. Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique.
5. Pour les différents avantages sociaux associés à ce type de travail.
6. Je me le demande bien, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail.
7. Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail.
8. Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail sinon, j'aurais honte de moi.
9. Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail.
10. Je ne le sais pas, les normes de rendement sont trop élevées.
11. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière.
12. Parce que cela me permet de faire de l'argent.

Pour la satisfaction que je ressens alors que je relève des défis intéressants au travail.

Parce que j'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes.

Parce que je tiens absolument à être très bon-ne dans ce travail, sinon je serais déçu-e.

Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail.

Je ne le sais pas, les conditions de travail sont irréalistes.

Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants, tout en respectant les autres aspects de ma vie.

Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles.

Parce que ce type de travail me procure une sécurité.

Je ne le sais pas, on attend trop de nous.

Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à en connaître davantage.

Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer.

Pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes de ce travail.

Je ne sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail.

Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière.

Pour le plaisir que j'éprouve à être créatif-ve dans ma façon de réaliser mon travail.

Pour le salaire.

Parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail.

Parce que je veux être un-e "gagnant-e" dans la vie.

Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail trop difficiles.

Complément d'informations.

Quel est votre sexe ?

Quelle est votre année de naissance ?

Quelle est votre ancienneté professionnelle ?

Quelle est votre ancienneté dans l'équipe actuelle ?

Quelle est votre fonction actuelle ?

A quel rythme travaillez-vous ?

Travaillez-vous en présence d'un supérieur hiérarchique ?

Avez-vous déjà évalué une personne sur votre lieu de travail ?

Avez-vous déjà été évalué sur votre lieu de travail ?

Combien d'évaluations avez-vous vécu jusqu'à présent ?

Aimeriez-vous être évalué plus souvent ?

Avez-vous déjà été motivé sur votre lieu de travail ?

Si vous le souhaitez, vous pouvez ajouter un commentaire dans cette section.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Livres :**

Desaunay G., *Comment gérer intelligemment ses subordonnés*, Paris, DUNOD, collection « efficacité professionnelle », 1998, 182 p.

Longin P., *Coachez votre équipe, Techniques de coaching individuel de coaching d'équipe*, Paris, DUNOD, 2006, 287 p.

Maugeri S., *Théories de la motivation au travail*, Paris, DUNOD, 2013, 128 p.

Burckel M-F., Muller J-L., *Encadrement hospitalier, un nouvel exercice du pouvoir*, Vincennes, EDITIONS HOSPITALIERES, 1996, 145 p.

Devaux P., Salle F., *manuel d'auto-coaching, huit étapes pour améliorer la performance de votre équipe*, Tours, PERSON, 2013, 290 p.

Fenouillet F., *Les théories de la motivation*, Malakoff, DUNOD, 2016, 322 p.

### **Sites internet :**

[https://aqpc.qc.ca/sites/default/files/revue/St\\_Pierre\\_18\\_1.pdf](https://aqpc.qc.ca/sites/default/files/revue/St_Pierre_18_1.pdf)

<https://arlap.hypotheses.org/5557>

<http://alain.battandier.free.fr/>

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

[CONTROLE ET COMPORTEMENTS: UNE REVUE DE LA LITTERATURE ANGLO-SAXONNE \(archives-ouvertes.fr\)](https://www.archives-ouvertes.fr/)

[Le contrôle de gestion - Concepts clés \(xn--apprendreconomie-jqb.com\)](http://xn--apprendreconomie-jqb.com)

[Contrôle de gestion: le développement de l'intelligence organisationnelle \(archives-ouvertes.fr\)](http://archives-ouvertes.fr)

<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbf50303ddf.pdf>

<https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>

<https://groupe-ressources.com/wp-content/uploads/Vertus-de-IEchec.pdf>

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00405121/document>

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582794/document>

<https://irtshdf.fr/accompagnement-des-etablissements/>

[La théorie Z de William Ouchi \(xn--apprendreconomie-jqb.com\)](http://xn--apprendreconomie-jqb.com)

[http://pass-pro.univ-lille1.fr/digitalAssets/34/34590\\_15527\\_AutoEvaluationAptitude.pdf](http://pass-pro.univ-lille1.fr/digitalAssets/34/34590_15527_AutoEvaluationAptitude.pdf)

[http://unt.unice.fr/auneg/M2/Psychosociologie\\_des\\_Organisations/Psycho/224b.htm](http://unt.unice.fr/auneg/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/224b.htm)

<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-1996-2-page-51.htm>

<https://www.cairn.info/guide-de-l-education-specialisee--9782100588152-page-345.htm>

[http://www.e-rh.org/documents/wp\\_louart2.pdf](http://www.e-rh.org/documents/wp_louart2.pdf)

<http://www.eyrolles.com/entreprise/livre/contrôle-de-gestion-et-pilotage-de-la-performance97828400>

<https://www.joseph-and-co.com/formation/management/supervision-manageriale-accompagner-le-changement-2/>

<https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/coordonner>

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/supervision/75504>

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%c3%a9mulation/29029>

Définitions : observation - Dictionnaire de français Larousse

<https://www.letudiant.fr/educpros/personnalites/louart-pierre-170.html>

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/auto-evaluation/>

<http://www.majstro.com/dictionnaires/latin-francais/movere>

<https://www.manager-go.com/management/evaluation-a-360.htm> le 21/11

<https://www.metasysteme-coaching.fr/francais/supervision-pour-manager/>

<https://www.monde-diplomatique.fr/mav/96/CHOLLET/18452>

<https://www.onlineassessmenttool.com/fr/base-connaissances/base-de-connaissances-evaluations/types-evaluations/item10637>

<https://www.organisation-performante.com/la-supervision-en-entreprise-en-3-points/>

[https://www.persee.fr/doc/prati\\_0338-2389\\_1984\\_num\\_44\\_1\\_2459](https://www.persee.fr/doc/prati_0338-2389_1984_num_44_1_2459)

<https://www.psycho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>

<https://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/>

<https://www.ressources.be/blog/conference-charles-pepin-et-les-vertus-de-lechec>

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/anomie/1-l-anomie-de-durkheim/>

<http://jean.heutte.free.fr/spip.php?article54>

[Qu'est-ce qu'une compétence ? \(piloter.org\)](#)

[Théorie de la régulation sociale: pouvoir et construction des règles – J-D Reynaud | SI & Management \(sietmanagement.fr\)](#)

**Divers :**

Psychosociologie de la santé, Vantomme P.

Statistiques, Vantomme P.

Méthodologie de la recherche, Vantomme P.

Coordination des soins de santé, Delaunoy J.

Analyse de la fonction cadre, Staelens T.

Management, Coemelck D.

Principes de gestion de l'information et des changement, Mattens A.

## **MOTS CLES**

- Cadre
- Motivations
- Contrôles
- Supervisions
- Evaluations