

Enseignement pour Adultes et Formation Continue

Rue des Moulins, 4 7500 TOURNAI

Enseignement supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

**Comment rendre complémentaires l'individualisme
et la nécessité de responsabilisation ?**

Présenté par :

Bériot Laura

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

Année scolaire : 2024-2025

Enseignement pour Adultes et Formation Continue

Rue des Moulins, 4 7500 TOURNAI

Enseignement supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

**Comment rendre complémentaires l'individualisme
et la nécessité de responsabilisation ?**

Présenté par :

Bériot Laura

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

Année scolaire : 2024-2025

REMERCIEMENTS

Voici le moment où tout prend du sens, la dernière ligne droite avant une nouvelle étape de notre carrière professionnelle. Il y a quatre ans, nous arrivons quelques semaines après le début du cursus. Arrivant dans une classe deux fois plus nombreuses qu'à son terme. Depuis, nous avons parcouru du chemin, fait des rencontres. Cette classe de cadre a été pour moi une force. Une entraide est née naturellement, une amitié, un groupe, une équipe.

Nous remercions particulièrement chaque membre de ce noyau. Un petit mot d'encouragement dans les moments difficiles, un conseil sur le cours, une explication, les nombreuses parties de rigolade, cette ambiance a permis de nous soutenir et nous motiver pour chaque étape de cette formation.

Merci aux professeurs pour leur investissement, tout particulièrement Mr Vantomme pour cette ténacité, cette passion, cette capacité à développer notre esprit critique.

Nous remercions également, ma maman qui a lu et relu chaque production ainsi que mon mari et ma petite fille pour avoir supporté tous ces moments d'absence ainsi que cette organisation chargée et militaire afin de combiner vie de famille, vie professionnelle et vie scolaire.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : L'INDIVIDUALISME.....	2
1.1. Individualisation VS individualisme	3
1.2. Tout le monde peut-il faire preuve d'individualisme ?	5
1.3. Qu'en est-il des missions du cadre ?	7
1.4. Conclusion.....	10
CHAPITRE 2 : L'AUTONOMISATION	12
2.1. Autonomie VS dépendance	13
2.2. Tout le monde peut-il devenir autonome ?.....	14
2.3. Qu'en est-il des missions du cadre ?	18
2.4. Conclusion.....	20
CHAPITRE 3 : L'IMPLICATION	22
3.1. Implication VS Motivation.....	22
3.2. Tout le monde peut-il être impliqué ?	23
3.3. Qu'en est-il des missions du cadre ?	25
3.4. Conclusion.....	26
CHAPITRE 4 : LA RESPONSABILISATION.....	27
4.1. Ethique de la responsabilité VS éthique de la conviction	27
4.2. Tout le monde peut-il être responsable ?.....	29
4.3. Qu'en est-il des missions du cadre ?	31
4.4. Conclusion.....	33
CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES	36
ANNEXES	40
BIBLIOGRAPHIE	42

INTRODUCTION

A l'heure actuelle, nous entendons trop souvent parler d'individualisme. Dans un contexte mondial, caractérisé par d'énormes défis géopolitiques, environnementaux et démographiques, est-il possible de contourner l'individualisme et de trouver un équilibre entre les droits individuels et les responsabilités envers un avenir collectif ? Ces défis soulèvent des questions sur la manière dont les libertés individuelles peuvent coexister avec la nécessité d'une responsabilité collective plus large. Cette situation ne peut-elle pas se rencontrer dans le milieu des soins ? L'individualisme est-il si négatif, pour l'organisation de travail, une collaboration ou la gestion d'équipe ? Ne pourrions-nous pas envisager une complémentarité dans le travail de chacun et voir le résultat final et les objectifs communs à l'équipe ? La prise de responsabilités par l'autonomisation est-elle incompatible avec l'individualisme ? Est-il possible de concilier l'individualisme avec l'autonomisation ?

Nous savons que le secteur des soins de santé est en souffrance. Nous faisons face à la pénurie de soignants, selon le ministre Vandembroucke, en 2024, 25 000 était le nombre d'infirmiers et infirmières manquants dans le secteur.¹ Il y a aussi l'absentéisme, la *burn-out*, la démission des travailleurs qui par pertes de repères et épuisement, n'ont plus le goût du métier et n'y trouvent plus de sens. Ajoutons à tout cela, les conditions de travail qui deviennent périlleuses et risquées puisqu'avec moins de moyens et de ressources nous devons faire mieux. Notre quotidien est bercé par l'amélioration de la qualité, l'accréditation, l'évolution et l'innovation. Pour toutes ces circonstances-là, nous avons estimé qu'il était pertinent de s'intéresser au contexte organisationnel d'un cadre de santé par rapport aux concepts d'autonomie et d'implication, de responsabilité et de l'impact de l'individualisme des collaborateurs au sein d'une équipe soignante. Notre mission en tant que cadre, est d'organiser et de coordonner l'activité infirmière, afin de garantir la réalisation des tâches dans les meilleures conditions.

Dans cette production, nous voulons approfondir et mieux comprendre les notions d'individualisme, d'autonomie et d'implication ainsi que la responsabilisation. Cela nous permettra de pousser la réflexion et d'avoir une certaine conscience et connaissance pour qu'en tant que cadre, nous puissions revoir notre positionnement mais aussi envisager d'adapter, d'adopter un management qui correspondra aux objectifs que nous voulons atteindre.

¹<https://www.rtf.be/article/penurie-de-personnel-soignant-manque-de-moyens-dans-le-secteur-de-la-sante-frank-vandembroucke-s-explique-a-jeudi-en-prime-11315308> (consulté le 15 janvier 2025)

CHAPITRE 1 : L'INDIVIDUALISME

L'individualisme est un concept que nous avons abordé au cours de la MésoEi de deuxième année. Nous commençons le sujet en expliquant que l'individualisme peut correspondre à une idéologie, une théorie ou un comportement, en concluant que dans une équipe, chacun a son rôle à jouer pour satisfaire un objectif commun. La réussite serait, dans un premier temps, individuelle pour finalement être bénéfique pour le groupe, le collectif. Mais est-ce là, de l'individualisme ou plutôt de l'autonomie ? Nous avons décidé d'approfondir le sujet en parlant plus précisément de l'individu, l'individualisme et ses origines pour comprendre les nuances et faire la différence avec d'autres termes comme l'égoïsme et développer cette notion d'autonomie dans le chapitre 2.

Parmi les nombreuses définitions qui existent, nous en avons retenues quelques unes. Le mot individualisme est dérivé du mot individu, muni du suffixe -isme. Le dictionnaire Le Larousse définit le suffixe « -isme » comme « *un mot péjoratif, représentant un courant politique, religieux, philosophique, etc. qui, par une dérive doctrinaire, peut devenir une menace pour la liberté.* »² Néanmoins, il définit l'individualisme comme « *une attitude favorisant l'initiative individuelle, l'indépendance et l'autonomie de la personne au regard de la société.* »³ Mais il le définit également comme « *une tendance à s'affirmer indépendamment des autres, à ne pas faire corps avec un groupe.* » Le Robert, lui, définit l'individualisme comme « *une théorie ou tendance qui privilégie la valeur et les droits de l'individu par rapport à ceux de la société. C'est une indépendance d'esprit, une absence de conformisme.* »⁴ L'auteur anglo-saxon contemporain Théodore Zeldin⁵ estime que l'individualisme est l'idée selon laquelle l'individu est une entité autonome, ayant le droit d'agir selon son propre jugement et de soumettre les pouvoirs à un examen indépendant et critique. Par ailleurs, le philosophe Emmanuel Levinas, conteste la réduction de l'individualisme à de l'égoïsme et nuance l'opposition qu'il peut y avoir entre l'individualisme éthique et l'humanisme qui place la personne humaine et son épanouissement au-dessus des autres valeurs.⁶ L'individualisme éthique étant une doctrine qui fait de l'individu un point de référence indépassable, où la préoccupation première de la

² Dictionnaire Larousse

³ Dictionnaire Larousse

⁴ Dictionnaire Le Robert

⁵ Laurent A., « De l'individualisme. Enquête sur le retour de l'individu. », in *Presses universitaires de France*, 1985, 192p.

⁶ <https://editionskime.fr/produit/individualisme-ethique-et-philosophie-chez-levinas/> (consulté le 15 janvier 2025)

moralité est l'individu, plutôt que la société dans son ensemble. Alors que l'individualisme sociologique attribue une large autonomie aux individus par les lois, les mœurs et les contraintes sociales.⁷ Nous comprenons par la lecture de ces différentes définitions et visions de l'individualisme qu'il est nécessaire de nuancer ses propos et ne peut-être plus voir l'individualisme comme une vérité absolue mais y voir une réflexion sur ce comportement et en dégager du potentiel.

Pour ne pas confondre les différents termes, nous allons également définir ce qu'est l'égoïsme et le narcissisme. Le premier est « *un attachement excessif porté à soi-même et à ses intérêts, au mépris des intérêts des autres.* »⁸ Le second étant de porter un amour excessif à l'image de soi, surestimant ses propres valeurs et ses accomplissements, ce qui est sous-estimer chez les autres.⁹ Une conduite égoïste est d'agir et ne vivre que pour soi, ne penser qu'à soi, en excluant totalement les autres de son champ d'intérêt. A l'origine, l'égoïsme relève d'une exigence on ne peut plus saine et naturelle du simple souci biologique ou psychologique de la conservation de soi, ce qui impose ainsi de savoir s'auto-entretenir ou se faire plaisir sans penser forcément aux autres. Au-delà de cette évidente limite, si ce trait de personnalité est particulièrement développé, les relations sociales de l'égoïste peuvent être difficiles et mener vers un repli sur soi. Cependant, tout individualiste n'est pas pour autant un égoïste et ou un narcissique. Finalement, il y aurait de quoi s'y méprendre dans la confusion de tous ces termes différents et pourtant si proches. Voilà pourquoi quelques précisions étaient pour nous nécessaires car l'égoïsme est un trait de caractère, le narcissisme un trouble de la personnalité alors que l'individualisme est une attitude ou un comportement favorisant l'indépendance et l'autonomie au regard de la société. Celle-ci regroupant un ensemble d'individus à la fois différents et semblables. Alors, entre individu et individualiste, poursuivons notre lecture afin d'approfondir nos connaissances.

1.1. Individualisation VS individualisme

Un individu est un être humain, en tant qu'être particulier, différent de tous les autres. Alain Laurent, professeur en philosophie, définit l'individu comme un « soi » avec son alchimie particulière irréductible et inaccessible aux autres, un être singulier.¹⁰ Être un individu, c'est

⁷ BOUDON R., « Individualisme et holisme dans les sciences sociales. » in ouvrage sous la direction de Pierre Birnbaum et Jean LECA, « Sur l'individualisme. Théories et méthodes », chapitre 2, pp. 45-59

⁸ Dictionnaire Larousse

⁹ <https://www.cnrtl.fr/definition/narcissisme> (consulté le 16 février 2024)

¹⁰ Laurent A., « De l'individualisme. Enquête sur le retour de l'individu. », in Presses universitaires de France, 1985, 192p.

accepter de vivre la plénitude et d'être responsable de soi-même. Mais alors, être un individu, individualiste et indépendant, n'est-ce pas là de l'individualisme ? Vouloir être seul à décider de sa vie nous conduit à se définir individualiste. Cet art de vivre en individu n'est pas différent de ces gens engagés dans une revendication de leur indépendance afin de se voir reconnaître comme des individus à part entière¹¹, capable de s'autodéterminer. Nous sommes individualistes, attachés à notre liberté et à celle d'autrui.

Si nous cherchons d'où vient cette vision négative de ce mot individualisme, s'avouer ou se proclamer individualiste revenait à se définir égoïste et était illustré par un comportement de repli sur soi.

L'anthropologue Louis Dumont¹² situe l'émergence de l'individu et son affirmation à la fin du Moyen-Age et le théologien Jean Claude Larchet¹³ situe la naissance de l'individualisme à l'époque de la Renaissance. Ce terme était alors maudit. L'individualiste tenait le rôle de l'affreux, d'asocial, d'arriviste avide d'écraser les autres, indifférent à leur sort. A cette époque-là, dans le discours commun, ce mot est employé d'abord comme insulte, à connotation répulsive ou péjorative.

Plus tard, l'individualisation fait partie des discussions se focalisant sur la demande d'autonomie individuelle¹⁴. En 1835, A. de Tocqueville constate que l'individualisme émane d'une culture où l'individu espère créer son propre futur. G. Simmel (1890), analyse la différenciation sociale et observe l'expansion des cercles sociaux et l'émancipation des individus mettant en avant les choix individualisés de chacun. L'évolution au niveau des analyses sur l'individualisme montre que d'une part, l'individualisation est associée à la possibilité d'agir, au choix et à la responsabilité. Elle marque le passage vers l'autonomie d'action individuelle, l'égalité et la démocratie et d'autre part, elle souligne le risque de repli sur soi, l'affaiblissement des liens de réciprocité et de solidarité. Malgré cela, un individu libre et autonome dans ses décisions sera un individu seul qui doit assumer les conséquences de ces décisions. Bien que l'individualisme ait évolué avec le temps, il devient dans la société contemporaine, une attitude liée à la nécessité de se sentir autonome, indépendant, orienté sur le résultat mais capable de faire retomber les conséquences de ses actes sur les autres. Daniello Martuccelli (2010,2017) fait ressortir de l'ambiguïté qu'il y a entre individualisation et

¹¹ Par exemple : les féministes.

¹² Tarot C., « Les formes de subjectivité dans les liens sociaux » in Revue de psychanalyse Essaim, 2004/1 (N°12), pp. 85-104

¹³ Larchet J.C., « Les fondements spirituels de la crise écologique », in Syrtes, 2018, p. 74

¹⁴ Colombo E. et Rebughini P., « Transformations et visages multiples de l'individualisation : un bilan analytique », in Sciences et actions sociales, 18 | 2022

individualisme, la notion de singularité¹⁵. Celle-ci est basée sur le rapport qu'il peut y avoir entre soi-même et les autres, et la tension entre le bonheur collectif et l'intérêt personnel. La distinction entre individualisme, individualisation et singularité se fait par la recherche d'autonomie dans un monde incertain où les individus doivent être capables de choix rapides et de flexibilité. Cette distinction est plus visible dans les choix de la vie quotidienne des nouvelles générations puisqu'ils font face à l'individualisation dans des contextes sociaux de plus en plus instables et incertains. Face à une telle situation, la réactivité générationnelle porte à expérimenter de nouvelles formes de relation, de partage, de coopération, orientées vers la gestion de la complexité, de l'imprévu et de la variabilité dans la vie quotidienne. La vision négative que l'on pouvait avoir de l'individualisme se retrouve alors confrontée aux définitions proposées par les dictionnaires et à cette vision plus récente, évoluée et aux nuances plus positives.

1.2. Tout le monde peut-il faire preuve d'individualisme ?

Les définitions de l'individualisme énoncées plus haut, nous donnent une vision positive de l'individu individualiste mais qu'en est-il sur le terrain ? Ces appréciations assurément positives s'éloignent fort de la réalité du terrain. Le désir d'indépendance individuelle et de jouissance de soi entraîne un individualisme spontané. A tel point que nous pouvons nous demander s'il n'y a pas une troublante ambiguïté entre la revendication des droits individuels et cette animation collective où un ensemble d'actions individuelles donne lieu à des phénomènes collectifs.

Notre société valorise en premier lieu l'être humain individuel, il est libre et égal à tout autre homme. Ces divers éléments de définition révèlent que là où nous nous plaignons parfois à ne voir qu'idéologie rudimentaire et comportements primaires, règnent en fait complexité intellectuelle et plénitude existentielle. Si l'individualiste prend conscience de ce droit à la liberté individuelle dont il use, nous devons nous interroger sur la signification profonde de la mauvaise réputation et des accusations proférées contre l'individualisme.

Emile Durkheim, sociologue français du 19^{ème} siècle, écrit dans *De la division du travail social* : « L'individualisme, la libre pensée ne datent ni de nos jours, ni de 1789, (...). C'est un phénomène qui ne commence nulle part, mais qui se développe, sans s'arrêter tout au long de

¹⁵ C'est ce qui nous caractérise et nous différencie des autres, ce qui fait que l'on est certain d'être soi-même et pas un autre.

l'histoire. »¹⁶ Il est vrai que l'augmentation de la division du travail et la diversification des rôles sociaux et des compétences ont contribué à révéler l'individualisme. Si F.W. Taylor a conceptualisé l'organisation de travail par la division des tâches et la spécialisation des travailleurs, A. de Tocqueville y a introduit une dimension humaine au niveau des relations de travail. Il explique par rapport à l'individualisme, qu'il y a un risque d'engendrer du conformisme et de l'indifférence, puisque chacun ne cherchant plus à être un individu et à assumer sa singularité, finirait par se replier sur lui-même et préférer l'égalité à la liberté. C'est ce que G. Simmel a analysé par rapport à l'évolution de l'individualisme et l'individualisation.

L'ambiguïté se manifeste également, comme si la valeur des termes, individuel et collectif, s'était inversée, le collectif devenant le positif, le bien en soi. Cela se manifeste par l'apparition et le succès d'une mentalité collective. Comment apprendre et travailler ensemble, si l'individualisme est le seul horizon. Tout au long de leur éducation, les enfants participent dès leur plus jeune âge à un système scolaire de classement des meilleurs qui cherche à extraire les individus les plus brillants. La dimension collective est diminuée. Sous l'influence de l'éducation et de l'environnement, nous sommes des produits et automates sociaux. Les individus attendent de la société, une totale assistance leur permettant d'être individuellement libéré de tout risque, effort ou initiative et revendiquant d'obtenir immédiatement le droit à tout et n'importe quoi. Lorsque la demande n'est pas assurée, la société est accusée d'avoir organisé un monde contraignant les humains à être des individus, avec tout le malheur de vivre qui s'accompagne. Cette réaction de rejet face à une société réputée individualiste a pour contrepartie positive, l'émergence d'une sorte de retour de la tribu. La nostalgie éprouvée pour la convivialité perdue, la quête d'appartenance, la collectivité et l'esprit communautaire. Être ensemble, en groupe, pour ne plus se sentir soi individuellement.

Nous pouvons observer un décalage et qualifier la société d'individualiste au prix d'une confusion conceptuelle qui conduit à d'étonnantes contradictions : une population désireuse d'autonomie et de singularité, d'amour de soi et de l'initiative mais ayant une conduite massivement conformiste, mimétique et grégaire¹⁷. L'individualisme donne l'occasion de se désintéresser de la société, c'est le droit à l'indépendance individuelle donnant droit de participer ou pas, particulièrement dans une société démocratique. Nous rejoignons alors, le

¹⁶ Boudon R., « Y a-t-il des valeurs naturelles ? L'individualisme : un phénomène qui ne commence nulle part » in *Revue du MAUSS*, 2002/1 (N°19), pp. 39-50

¹⁷ Ex : tous devant la même émission de télé, tous au même moment et aux mêmes endroits pour le départ en vacances, etc...

courant de l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon¹⁸, philosophe français, selon lequel un phénomène social doit être avant tout considéré comme résultant des actions des acteurs sociaux. C'est une méthode qui explique les phénomènes sociaux en deux étapes, une qui montre que ceux-ci résultent d'une combinaison d'actions individuelles et l'autre qui explique les raisons pour lesquelles les acteurs ont décidé de les effectuer, ce qui donne lieu à des phénomènes collectifs. L'individualisme méthodologique ne s'intéresse pas à l'action d'un individu, mais à des acteurs individuels partageant un certain nombre de caractéristiques.

1.3. Qu'en est-il des missions du cadre ?

A l'heure actuelle, la société change et nous observons une évolution de l'individualisme dans la société et au travail. Les individus se distancient des groupes et les objectifs personnels prennent le dessus sur les objectifs communs. Alors que dans une entreprise, nous cherchons à optimiser la dynamique de groupe et l'esprit d'équipe, notre leadership doit convaincre les individus de créer du lien et partager avec les collègues un objectif commun ainsi que les missions et les projets de l'entreprise. Chaque travailleur est considéré comme un maillon d'une chaîne permettant ainsi le travail en équipe. Cependant, la division des tâches reste ancrée dans certaines entreprises, déléguant ainsi aux personnes qualifiées les tâches pour lesquelles elles sont spécialement formées. Les objectifs ne sont plus collectifs mais plutôt individuels, délaissant les objectifs communs de l'entreprise, faisant donc face à l'individualisme des collaborateurs, au détriment du collectivisme¹⁹. Les collaborateurs ne s'intéressent que très peu aux informations externes à leur cercle ou concernant leurs propres intérêts, diminuant la visibilité sur les projets de l'entreprise. Ce comportement individuel où le collaborateur se débrouille seul, l'isole des situations collectives. Le rôle du cadre est de réduire cette division des tâches en formant les collaborateurs pour améliorer leurs compétences et aussi d'utiliser les talents individuels pour en faire bénéficier l'équipe et ainsi considérer, comme cité plus haut, le collaborateur comme un maillon individuel de cette chaîne qui représente l'équipe, et qui, unie, donne des résultats collectifs.

Durant nos recherches, nous avons pris connaissance du concept de l'intelligence collective. C'est le fait de réunir des personnes autour d'un but commun en s'appuyant sur l'émulation

¹⁸ Boudon R., Renaud F., *Les méthodes en sociologie, chapitre II. L'individualisme méthodologique*, Presses Universitaires de France, 2018, pp. 41

¹⁹ Collectivisme : Système d'organisation sociale fondé sur la mise en commun des moyens de production et de consommation.

du groupe et la créativité de chacun pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Il permet de partager les compétences et les connaissances et de les mettre au service du groupe. Ce concept n'est pas nouveau mais il permet de dénouer et solutionner des situations où l'individualisme prend le dessus sur l'esprit d'équipe et la dynamique de groupe. Appliquer cette méthode pour la résolution de problème peut permettre de développer la créativité au sein de l'équipe en laissant chacun s'exprimer librement en recréant du lien et de la cohésion. Elle peut également améliorer l'ambiance et la synergie du groupe autour de cette problématique commune. En réunissant le groupe autour d'un objectif clair et commun, les collaborateurs se sentiront impliqués et motivés pour trouver ensemble une solution renforçant ainsi l'esprit d'équipe. En accordant notre confiance, nous laissons une certaine liberté aux collaborateurs pour développer leur autonomie et leur responsabilisation. La communication entre les différents intervenants est indispensable, permettant les échanges et l'information de circuler librement. Elle doit être aisée, honnête, et sans jugement hâtif pour pouvoir bénéficier des connaissances et compétences de chacun. Nous devons aussi laisser place au dialogue et aux confrontations d'idées, cela permet d'alimenter des débats constructifs et bienveillants, afin de comprendre comment nous pouvons essayer de concilier l'individualisme et l'intelligence collective. Ne pouvons-nous pas envisager de se servir de ce partage collectif autour d'un projet pour détourner cet individualisme et développer l'intérêt et la force que peut avoir le groupe. La mise en application des missions établies ensemble mais réalisées de façon individuelle n'est-elle pas concevable ? La qualité du travail en sera-t-elle impactée ? ou meilleure ?

A nous d'être attentifs et d'éviter un management inapproprié avec les collaborateurs en privilégiant l'individu, l'individuel en quête de performance et de productivité, insoucieux de la logique du sens. Provoquer de la compétition entre les collaborateurs, en utilisant le stress, et la pression comme technique de motivation, nous risquons de basculer et provoquer, au contraire de la démotivation, du découragement voire un désinvestissement, et à terme, une démission des collaborateurs face à la difficulté. Si l'affirmation de l'individu, dans sa singularité, est légitime, c'est par la même occasion, la promotion de l'individualisme, permettant d'apprécier à leur juste valeur les membres de l'équipe et pourquoi pas le résultat collectif du groupe. Le groupe est fort, capable du meilleur comme du pire. Il sera toujours plus fort que l'individu seul. Il montre une capacité à répondre à l'attente de chacun qui est la sécurité, et encourage le collectif, la solidarité. Il est producteur de sens, de reconnaissance, de culture et d'appartenance. Cette reconnaissance ne se distingue pas que par rapport à l'individu, elle reflète l'expression de la qualité et des mérites du groupe en renforçant les

liens. Le type de management situationnel, où l'analyse, l'adaptation aux compétences, à l'expérience et la motivation de chacun par rapport aux missions confiées, donnera lieu à un management qui tentera d'être équitable, pertinent et centré sur le travail de régulation. La recherche de sens, de sécurité et de reconnaissance n'est pas propre qu'à l'individu mais également au groupe.

A l'heure où tout doit aller toujours plus vite, la question de l'accélération du rythme de travail, est omniprésente, renforçant indirectement l'individualisme. Ce rythme de travail a un impact sur la façon dont les individus travaillent ensemble. Il y a la demande venant de la hiérarchie, d'accomplir les tâches toujours plus vite, et par manque de temps, moins de communication, moins de concertation, il peut même y avoir une concurrence les uns avec les autres qui s'installe. Qu'en sera-t-il de la qualité de travail si nous devons toujours travailler plus, et plus rapidement ? Cette course contre la montre, laisse moins de temps pour la collaboration et l'interaction entre les individus, laissant percevoir ces moments comme une perte de temps alors qu'ils pourraient terminer leur mission plus vite et passer à une autre.

Nous devons nous adapter lorsque dans l'organisation de travail se glisse l'individualisation. A la différence de l'individualisme, qui correspond à une attitude de repli sur ses intérêts personnels, sans se soucier des autres et de la société, l'individualisation, est un processus d'autonomisation où l'individu devient maître de ses choix, sans avoir à obéir aux obligations sociales ou morales d'un groupe auquel il appartient. Notre rôle de cadre de santé dans ce contexte, d'individualisme et d'individualisation, est de pouvoir repérer les collaborateurs ayant une tendance plus ou moins marquée par l'individualisme dans le travail, en se référant à des faits concrets. Comme par exemple, des collaborateurs qui travaillent sans collaboration, ne visant que leurs intérêts et non ceux du groupe, n'agissant que pour eux et non en pensant au bon déroulement de l'organisation de travail. Mais aussi, les collaborateurs focalisés sur leurs missions ne prêtant que très peu d'attention aux informations externes à leur espace et environnement de travail. Leur intégration au sein de l'équipe est importante et peut se réaliser par des activités classiques comme les réunions, les formations en compétences personnelles, des coachings collectifs et individuels. Nous prôtons les collectifs de travail dans lesquels nous favorisons l'entraide, la coopération pour améliorer les conditions de travail. Le travail au contact des autres est une source de sens et d'utilité sociale, développant les capacités des collaborateurs et leur permettant de s'épanouir professionnellement.

Nous devons garder à l'esprit l'importance de la complémentarité dans l'organisation de travail, même si les tâches sont réalisées et accomplies individuellement. La somme des résultats de chacun participe à l'atteinte des résultats et des objectifs. Au bout du compte, il ne

s'agit pas de concurrence et de compétition mais de travailler individuellement pour un objectif commun dans une équipe. Notre rôle de cadre reste principalement d'être la corrélation entre le personnel, le travail et son organisation qui en découle. C'est donc en utilisant une communication, en toute transparence, sur les tâches de chacun, le suivi, l'avancement et les résultats, que nous pourrons permettre aux collaborateurs de s'inspirer, soit de la façon de travailler de l'un ou l'autre, soit de ses démarches ou son organisation de travail.

1.4. Conclusion

Si, sur base de ce que nous avons vu au sujet de l'individualisme, nous devons donner notre propre définition, elle sera plus en accord avec l'individualisme sociologique. Nous le définirons comme un comportement favorisant l'initiative individuelle, l'indépendance et l'autonomie d'une personne au regard de la société, privilégiant ses intérêts, ses valeurs et ses droits, et agissant selon son propre jugement, sans pour autant être indifférent envers les autres.

Au sein d'une entreprise, lorsque nous parlons d'individualisme, nous parlons d'un phénomène qui s'observe dans un lieu de travail commun qui nécessite une collaboration harmonieuse de tous les membres de l'équipe. Nous devons donc user d'outil et d'un management qui tentera de concilier cette attitude pour que l'équipe et l'organisation n'en soit pas impactée négativement. Nous avons compris qu'un individu individualiste est un individu qui s'affirme, qui ne veut pas être dépossédé de ses droits et de ses désirs. Il revendiquera sa liberté de décision sur le sens et la manière dont il entend mener sa vie. Si la singularité et le désir d'indépendance du collaborateur sont respectées, il peut voir en l'autre, un partenaire éventuel auquel il ne pourra pas demeurer indifférent. Ce comportement d'individualisme ne sera pas à connotation négative si le cadre reste attentif et garde à l'esprit que pour l'organisation et le bon fonctionnement de l'équipe, l'objectif final reste commun.

D'où, la nécessité de travailler sur un management situationnel pour s'adapter et favoriser les échanges, le dialogue, la coopération, l'entraide, la solidarité, la dynamique et la cohésion d'équipe. Cependant, si nous avons à faire à un comportement d'individualisme éthique où la préoccupation première de l'individu est son propre intérêt, sans se soucier de son entourage, nous devons être vigilants et tenter de comprendre les raisons de cet individualisme. Un trait de personnalité, une absence ou une autorité insuffisante, l'absence de règles ou d'ordres clairs et précis, un désir de masquer un manquement au niveau des compétences ou des

capacités ou encore un manque de confiance en soi pourraient, chez le collaborateur qui se comporte comme tel, donner lieu à de l'isolement et agissement égoïste. Si cela était le cas, il serait obligatoirement nécessaire de se remettre en question et de réévaluer la situation organisationnelle et le type de management.

Posons-nous la question concrètement. Le collaborateur individualiste qui aime être seul et tranquille pour travailler, être seul pour se concentrer et gérer les situations de stress, et qui s'abstient de gérer les autres mais préfère se concentrer sur lui-même, perturbe-t-il pour autant l'organisation ou l'ambiance de l'équipe ? A partir du moment où nous acceptons qu'un collaborateur est un individu à part entière, capable de s'autodéterminer et attaché à sa liberté et celle des autres, nous devons envisager une complémentarité dans le travail de chacun et voir le résultat final et les objectifs communs à l'équipe.

Maintenant que nous avons fait la différence entre ces termes, faisons la différence avec l'autonomie. Dans le chapitre suivant, nous aborderons l'autonomie qui, par rapport à l'individualisme, fait référence à la capacité et la volonté d'agir par soi-même avec une maturité et une réflexion appropriée pour prendre des décisions ou faire des choix adéquats.

CHAPITRE 2 : L'AUTONOMISATION

Dans ce chapitre, nous allons développer la notion d'autonomisation puisque notre question principale est de savoir comment concilier l'individualisme lorsque le cadre de santé cherche à former les collaborateurs afin qu'ils deviennent compétents et autonomes. Ce processus se nomme l'autonomisation. Pour comprendre cela, commençons par définir l'autonomie qui est une des compétences utiles à développer dans une équipe de collaborateurs. C'est la faculté d'agir librement et d'avoir une certaine indépendance²⁰. Elle peut également être définie par la relation interdépendante avec autrui et suppose une parfaite connaissance de soi, c'est-à-dire la capacité d'agir avec réflexion, en toute liberté de choix. Dans le secteur des soins, nous entendons souvent parler de l'autonomie du patient. Elle est reprise sous différentes formes : l'autonomie physique, mentale, émotionnelle et sociale. L'autonomie physique reflète la capacité à accomplir les activités de la vie quotidienne et pouvoir s'adapter aux situations rencontrées. L'autonomie mentale est la capacité à prendre des décisions librement et à résoudre des problèmes. L'autonomie émotionnelle est la capacité à gérer ses émotions et pouvoir construire des relations riches et épanouissantes. L'autonomie sociale est la capacité à maintenir des relations sociales significatives, d'exprimer ses besoins et désirs en faisant preuve de politesse.

L'autonomie permet de maintenir et préserver une certaine indépendance dans la vie de tous les jours. La confiance en soi et l'estime de soi y sont pour beaucoup dans le degré d'autonomie de chacun. Alors, pouvoir avoir une vision réaliste de ses capacités permet de gérer nos émotions et de pouvoir atteindre nos objectifs et donc, la réussite et la prise de décision. Nous pouvons dire que c'est une compétence pour avancer dans l'environnement dans lequel nous vivons. Faire preuve d'autonomie, c'est démontrer une capacité et une volonté d'agir et d'entreprendre des actions par soi-même. Mais aussi être en mesure, suite à une réflexion appropriée, de faire des choix adéquats et de mettre en œuvre avec efficacité et efficience les actions qui découlent de ces décisions. L'apprentissage, la formation continue et la volonté de s'améliorer seront des éléments qui développeront l'autonomie d'une personne.

Définissons maintenant l'autonomisation, qui est le processus par lequel une personne devient autonome et acquiert la maîtrise des moyens qui lui permettent de se conscientiser, de renforcer son potentiel et de se transformer dans une perspective de développement, d'amélioration de ses conditions de vie et de son environnement. Par exemple, un

²⁰ Dictionnaire Le Robert

collaborateur en cours d'autonomisation professionnelle, sera en formation pour devenir capable de prendre des décisions dans le cadre de son travail, il saura ce qu'il doit faire en faisant preuve d'un jugement clair et s'organisera pour le faire par rapport à l'objectivité de ses choix et de ses pratiques. C'est une maturité de fonctionnement qui s'apprend.

Pour devenir autonome professionnellement, nous devons, soit nous former en acquérant des connaissances qui vont nous rendre capable de travailler en toute autonomie, soit apprendre par nous-même par l'expérience passée. C'est apprendre et analyser les exigences de travail qui sont nécessaires pour pouvoir devenir autonome. Nous devons pouvoir travailler sans avoir besoin d'être supervisé et donc avoir une certaine capacité à prendre des initiatives. L'autonomisation professionnelle, c'est diminuer la dépendance que nous avons envers notre supérieur et développer la capacité à prendre des décisions, les bonnes décisions avec discernement. Il n'est pas sans risque que nous nous trompions ou nous prenons la mauvaise décision. Là, est la nécessité de faire preuve de réflexion, de maturité et de continuer à se former en prenant compte des expériences passées.

2.1. Autonomie VS dépendance

La dépendance est définie comme l'état d'une personne qui ne peut accomplir sans aide les tâches normales de la vie quotidienne ou que nous lui demandons. Elle se caractérise par le fait de faire quelque chose à la place de quelqu'un. Nous sommes donc tous dépendants d'une manière ou d'une autre à des degrés et formes diverses qui définiront les personnes, leurs qualités, leurs dispositions et leurs capacités. Les notions d'autonomie et de dépendance seront utilisées pour qualifier les personnes et définir leurs capacités et compétences. Ainsi, une personne qualifiée d'autonome est une personne qui se construit à travers les relations et les différents dispositifs de formations qui se présentent à lui. Nous pourrions dire qu'elle est à la fois autonome et dépendante, ou autonome à travers les multiples dépendances qui l'entourent comme la culture de l'entreprise, le règlement de travail, la hiérarchie. L'objectif est de rendre autonome les personnes qualifiées, au départ, de dépendantes. L'autonomie n'est pas innée mais c'est une qualité acquise par l'apprentissage et construite par ce que nous nous attribuons et ce que nous déléguons aux autres.

La majorité des personnes travaillant en tant que personnel des soins de santé sont des femmes. Nous ne pouvons faire sans parler de l'autonomisation des femmes²¹. Il y a encore quelques dizaines d'années, les inégalités étaient aussi flagrantes que répandues, à l'école, au

²¹ <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2012/03/pdf/revenga.pdf> (consulté le 20 février 2024)

travail et au foyer. Depuis, la condition féminine s'est nettement améliorée et la diminution des disparités a permis de renforcer la productivité, d'améliorer le développement des jeunes générations et de rendre les institutions et politiques plus représentatives. Dans les pays en voie de développement, des stratégies sont mises en place pour encourager l'autonomisation économique, sociale, psychologique et politique des femmes et des filles. Cela, afin de favoriser leur indépendance financière, d'améliorer les relations entre individus et de promouvoir des rapports de force équitables entre les sexes au sein des ménages, des communautés et de la société. Nous avons encore dans nos équipes des membres du personnel qui sont de la génération des baby-boomers et ont connu cette inégalité au sein de la famille et dans leur quotidien. Nous devons donc être capables de comprendre les difficultés que pourraient peut-être rencontrer certains collaborateurs face à l'autonomisation professionnelle. Nous pouvons nous inspirer des stratégies déployées par ces fondations et organismes venant en aides aux femmes. Ces stratégies consistent à augmenter la confiance en soi et à renforcer le sentiment d'efficacité personnelle mais aussi leurs capacités d'affirmation de soi et de négociation. Ces interventions consolident les connaissances, les ressources, l'autonomie et réduit leur dépendance. Elles renforcent leurs compétences pour affronter la vie courante, professionnelles et financières et contribuent à éliminer les obstacles à leur inclusion sociale, politique et économique mais aussi à bâtir des réseaux et des actions collectives. Tout ceci souligne l'importance de prendre le temps de comprendre les réalités vécues par les collaborateurs.

2.2. Tout le monde peut-il devenir autonome ?

Dans le monde du travail, l'autonomisation des collaborateurs favorise leur aisance en leur laissant une certaine liberté que ce soit pour l'organisation de travail, les priorités ou la prise de certaines décisions. La hiérarchie fixera des objectifs à atteindre et demandera à ce que les résultats soient dans l'ensemble positifs. Tout cela pour améliorer leur productivité et renforcer leur engagement, puisque le développement des compétences, la formation et l'apprentissage sont des éléments qui y contribuent. Le sentiment de responsabilité et d'investissement pour le travail à fournir renforce, auprès des collaborateurs, leur motivation et la confiance en soi pour ainsi leur donner l'envie de s'impliquer.

Cependant, tout le monde n'est pas enclin à devenir autonome. Pour certains, cela peut être source d'angoisse et de peur ; peur de l'échec, manque de suivis et d'accompagnement, trop de liberté et d'incertitude. Il y a des collaborateurs qui ont besoin d'être rassurés et qui ne sont

pas capables d'agir avec réflexion, de prendre des décisions ou des initiatives. Nous devons accepter que chaque personne ait des capacités différentes et que nous devons nous adapter à cela. Katherine Symor a développé un concept qui définit l'autonomie sous quatre phases consécutives et indispensables. La dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance et l'interdépendance. Ces catégories représentent le cycle de la dépendance²² où chaque étape doit être franchie pour passer à l'étape suivante. Nous allons les passer en revue. La première phase est celle de la dépendance du collaborateur envers son manager et son besoin d'être formé. La personne n'est pas du tout autonome et est dépendante des autres. Face à cet état, l'accompagnement et l'apprentissage sont les missions du cadre pour faciliter l'intégration de celui-ci au niveau de l'équipe, de l'entreprise mais aussi pour le rassurer et lui donner confiance dans ses nouvelles fonctions. La deuxième phase est la contre-dépendance. Être contre-dépendant, c'est s'opposer à l'autorité et être en quelque sorte en rébellion, cachant ainsi un besoin de reconnaissance. C'est le début du cycle de l'autonomie. Le collaborateur pense par lui-même. Nous devons nous intéresser à ce qu'il ressent et savoir reconnaître et soutenir ses actions. A ce niveau du processus, il est important pour le cadre de réaliser des feedbacks réguliers pour poursuivre son accompagnement.

Ensuite, vient la phase de l'indépendance, où le collaborateur est responsable de ses choix et ses actions. Il va mettre en action ce qu'il aura appris lors de la phase de contre-dépendance pour prouver et se prouver qu'il peut réussir seul. Il développera ainsi son autonomie et sa confiance en lui. Lorsque celui-ci sera compétent et capable de prendre des décisions en ayant conscience des risques et enjeux pour son travail et pour l'équipe, il pourra envisager le travail en équipe pour s'épanouir professionnellement. Nous pouvons dire qu'à ce stade, le collaborateur est autonome. Nous savons que pour les différents degrés d'autonomie, nous devons adopter le management situationnel, pouvant aller du management directif vers un management participatif voire délégitif. Faisons un petit rappel des différents types de management pour mieux se situer. Lorsque nous optons pour le management directif, cette méthode consiste à donner des consignes en vue qu'elles soient exécutées en temps et en heures afin d'atteindre un objectif de manière efficace et rapide. Ce management laisse peu de place à la participation et l'autonomie des collaborateurs. Souvent employé pour un besoin de sécurité, par exemple lors d'une situation d'urgence ou de crise. Ensuite, il y a le style de management persuasif où le manager va motiver, pousser, influencer ses équipes afin d'amener de la cohésion et de l'échange au sein de l'équipe. Ce style est efficace lorsque

²² Voir Annexe I

l'équipe manque d'expérience et a besoin d'apprendre davantage. Et puis, il y a le style de management déléгатif où le principe vise à déléguer des tâches aux collaborateurs. Cela leur laisse une certaine autonomie et confiance pour ainsi renforcer ce sentiment d'appartenance. Cependant, le manager veillera à ne pas être trop laxiste, délaissant les collaborateurs et entraînant une diminution de la qualité de travail. Enfin, il y a le style participatif qui encourage les équipes à contribuer et à s'impliquer dans les décisions. C'est un management qui est centré sur le relationnel et l'humain. Il permet de déceler des talents, favoriser l'innovation et motiver les équipes. Comme son nom l'indique, le management situationnel est l'adaptation du style de management face à la situation et au collaborateur.

Après avoir parcouru le cycle de la dépendance, nous allons analyser l'outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail que propose Christophe Everaere²³, psychologue du travail et des organisations. Celui-ci met en avant des critères à partir de comportements typiques, afin d'évaluer les niveaux d'autonomie des collaborateurs dans leur travail. Cet outil a été élaboré en vue de former les cadres de proximité au développement de l'autonomie des collaborateurs pour répondre à une demande d'une organisation pour produire un changement.

Si l'autonomie dans le travail est liée à la capacité d'initiatives, de discernement et d'auto organisation, elle suppose une certaine réflexion et intelligence lorsqu'il faut réagir rapidement dans des situations imprévues. Monsieur Everaere associe le niveau d'autonomie à des comportements typiques qui intègrent à la fois des registres objectifs et subjectifs. Il décompose l'outil en quatre niveaux : Niveau d'autonomie : 0 = incompetence, 1 = poser de bonnes questions, 2 = adapter intelligemment les règles, 3 = remettre en cause et améliorer.

Nous allons aborder chaque niveau avec un peu plus de précisions pour mieux comprendre le tableau récapitulatif²⁴.

Le niveau 0 correspond à l'incompétence, il rappelle que l'autonomie est indissociable de la compétence. Nous ne pouvons accorder de l'autonomie à un collaborateur que s'il fait preuve d'une capacité et d'une légitimité décisionnelle avec du sens en s'appuyant sur ses aptitudes, son savoir-faire et ses connaissances. L'importance du contexte dans lequel s'exprime la compétence définira aussi le niveau d'autonomie dans le travail. L'absence de questions ou la nature des questions peut sous-entendre les lacunes du collaborateur. Les questions seront suspectes pour des professionnels qui, par la formation et le diplôme qu'ils ont, devraient le savoir. Et l'absence de questions ne signifie pas forcément que le collaborateur connaît et

²³ Everaere C., « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », in Revue Française de gestion 2007/11 (n°180), pp. 45-49.

²⁴ Voir annexe II

maîtrise la situation mais peut manifester une ignorance qui signale une incompétence pour l'autonomie.

Le niveau 1 correspond à poser de bonnes questions. Certains collaborateurs poseront des questions, alors qu'ils connaissent les réponses, uniquement pour se rassurer. Cela n'est pas problématique à condition que cela ne dure pas dans le temps. C'est une phase d'adaptation selon la capacité des individus à supporter le stress de situations plus ou moins nouvelles et évolutives. L'absence de question d'un collaborateur qui exécute correctement son travail mais silencieusement montre peut-être une certaine passivité ou un manque de curiosité de celui-ci. La passivité est alors vue comme l'opposée à l'implication puisque nous la définissons comme l'intensité de la mobilisation personnelle, l'engagement et les capacités d'un individu à comprendre, anticiper et résoudre les problèmes de sa fonction. Il y a au travers de l'autonomie, une implication de l'individu pour atteindre les objectifs avec les risques qui en résultent. Le stress en raison des risques lorsque l'individu transgresse certaines règles ou prend des initiatives mais aussi en imaginant des solutions inédites à des problèmes imprévisibles. Et puis il y a les ceux qui posent des questions pertinentes pour avoir des précisions montrant ainsi leur curiosité, l'envie d'apprendre et de comprendre. Ceux-ci sont ceux qui évolueront dans leur niveau d'autonomie.

Le niveau 2 fait référence à la capacité d'un individu à adapter les règles avec discernement et pertinence en fonction des situations pour agir efficacement. Il va transgresser les règles mais sans abuser et en s'assurant du soutien de sa hiérarchie. Cet individu autonome, sera capable de dire, en fonction du contexte, qu'une règle est obligatoire, inutile ou nuisible pour réaliser efficacement le travail. Cette capacité à adapter intelligemment les règles suppose qu'il a une certaine expérience et un vécu dans le poste. Par contre, un individu qui manquera de lucidité, qui agira par opposition aux règles ou encore par excès de confiance dans ses capacités devra susciter notre vigilance. Nous devons connaître les risques pour celui-ci et pour l'organisation afin de l'accompagner dans ses erreurs et lui apprendre à adapter les règles comme il se doit en fonction des situations. Le cas de figure le plus risqué est d'avoir un individu qui transgresse les règles sans être conscient du danger. Il est inconscient ou indifférent à la conséquence de ses actes. Nous dirons qu'il est irresponsable et nécessite que nous intervenions immédiatement.

Le niveau 3 correspond à la capacité de se remettre en question afin de s'améliorer. Dans le niveau 2, nous avons vu qu'adapter intelligemment les règles demande des efforts d'implication et de responsabilité que tout le monde n'a pas forcément envie de faire. Les individus autonomes ne franchissent pas automatiquement le pas de la remise en question.

Soit un individu sera compétent, répondant aux critères de performance et proposera des pistes pour s'améliorer ou faire des propositions innovantes. Soit il sera compétent en exploitant au mieux son autonomie mais ne sera pas en mesure d'innover ou de proposer des pistes d'amélioration. Cela peut être lié à la personnalité de l'individu ou parce qu'il estime que les efforts fournis ne sont pas récompensés.

En conclusion, cet outil permet de situer le niveau d'autonomie des collaborateurs à partir de comportements. Ceux-ci prennent en compte des paramètres objectifs comme la capacité à transgresser intelligemment les règles, à viser l'amélioration ou l'innovation, et des paramètres subjectifs comme le besoin d'être rassuré, la perception des risques et le sentiment de responsabilité. Ces registres objectifs, qui reflète la capacité de quelqu'un pour faire quelque chose ; et subjectifs qui reflète la volonté ou l'envie de quelqu'un pour faire quelque chose, nous montrent qu'on ne peut imposer l'autonomie contre la volonté du collaborateur. Cet outil est à adapter selon les contextes professionnels puisque les compétences ne sont pas les mêmes dans tous les domaines.

2.3. Qu'en est-il des missions du cadre ?

A l'heure actuelle, donner de l'autonomie est un gage pour favoriser l'aisance des collaborateurs mais aussi bénéficier des conséquences positives comme l'amélioration de la qualité, de la productivité et de leur engagement. Nous pouvons admettre qu'avoir un certain niveau de liberté par rapport à l'exécution des tâches et objectifs au sein de l'entreprise permet d'ouvrir une porte sur le bien-être au travail. C'est une motivation qui n'est pas négligeable pour garder une qualité de travail des collaborateurs. Cette motivation intrinsèque, qui se base sur la volonté de faire quelque chose par plaisir, entraînera une satisfaction personnelle. Les collaborateurs se sentent plus investis dans leur travail, et sont encouragés pour la recherche d'amélioration à différents niveaux de l'organisation et pour la résolution de problèmes. Ils peuvent tester des approches différentes sans être constamment supervisés développant ainsi de nouvelles compétences et renforçant par la même occasion la confiance en soi au travail. Ils sont responsables de leurs résultats et du délai à respecter, ce qui entraîne inévitablement une efficacité dans la productivité. Lorsque les collaborateurs mènent des projets en toute autonomie, puisque les conditions de réalisation ont été établies au préalable, nous pouvons alors nous permettre de nous concentrer sur d'autres choses.

Notre charge de travail se voit ainsi diminuer, car nous sommes conscients des capacités, des compétences et de l'autonomie du collaborateur ou de l'équipe.

De nombreux conseils existent pour encourager le cadre de santé à favoriser l'autonomie de ses collaborateurs. En commençant par déterminer des objectifs que l'on exprime clairement, le plus simple à comprendre et pour lesquels les résultats sont réalisables. Appelés aussi objectifs SMART²⁵, ils permettent aux collaborateurs de savoir comment leur travail contribue à la réalisation de ceux-ci. Il y a aussi le fait de leur accorder de la confiance en déléguant des tâches et en participant à la prise de certaines décisions. Nous pouvons leur donner l'opportunité de se former pour renforcer les compétences nécessaires à l'autonomie et encourager une communication ouverte et interrogative. Nous devons être vigilent et définir les limites de l'autonomie pour éviter l'isolement ou le débordement et montrer que prendre des risques mesurés est acceptable et valorisé, même en cas d'échec, pour encourager l'exploration et l'apprentissage. Enfin, célébrer les réussites et initiatives pour renforcer l'engagement et leur motivation participe au renforcement positif des équipes.

Tous ces conseils sont bons à prendre et à adapter selon les collaborateurs et leur niveau d'autonomie. Au sein de l'équipe, une organisation de travail se mettra en place en fonction des capacités de chacun à être autonome. Nous pouvons encourager la cohésion d'équipe via cette aubaine en encourageant l'entraide et la solidarité.

Ce qui peut motiver un collaborateur à évoluer vers l'autonomie peut être défini sous plusieurs formes de leviers. Si nous laissons de la liberté aux équipes, ils peuvent réfléchir à la manière dont ils vont s'organiser, distribuer les activités et les responsabilités. Nous leur laissons ainsi une marge de manœuvre et un pouvoir d'action pour ajuster les modes opératoires face aux imprévus. Ensuite, il y a le double effet de la présence de procédure. Celle-ci peut permettre une certaine autonomie ainsi le collaborateur va gagner du temps puisque la marche à suivre pour optimiser la qualité de service sera définie. Mais elle peut également le rendre moins autonome puisque la procédure est définie de sorte que le collaborateur n'ait plus qu'à agir et non réfléchir. Elle ne prévoira pas les imprévus et aléas du quotidien et empêchera celui-ci finalement de travailler avec discernement. Il sera donc nécessaire s'il y en a, de les réaliser en collaboration avec les travailleurs de terrain et d'envisager une marge de manœuvre pour leur permettre de les ajuster.

Finalement, l'autonomie et la quête de confiance en soi sont nécessaires afin de rendre une équipe plus responsable dans l'organisation. La responsabilisation et l'autonomie permettent de donner du sens dans le travail et renforcent l'engagement, ce qui entraîne une énergie motivante puisque le collaborateur agit comme il a envie de le faire. C'est une opportunité qui

²⁵ SMART : Spécifique - Mesurable – Atteignable – Réaliste – Temporellement défini

leur permet de penser, d'agir, de gérer leur travail mais aussi de pouvoir prendre des décisions et se questionner sur la manière de travailler ensemble de façon autonome et indépendante. Pas à pas, ils vont s'expérimenter et continuer l'apprentissage pour évoluer dans la démarche d'autonomie et de responsabilisation. Cette notion sera développée plus en détail dans le chapitre 4.

2.4. Conclusion

Nous pouvons assurer que l'autonomie est une compétence qui valorise les capacités d'un collaborateur et son implication au sein d'une équipe mais aussi d'une organisation. Le cadre est alors concerné par l'autonomisation de ses collaborateurs afin de les conscientiser et renforcer leur potentiel afin d'évoluer et de s'améliorer dans le travail. Cependant, l'autonomie a différents aspects, objectifs et subjectifs, dont nous avons pris connaissance dans l'outil de monsieur Everaere qu'il faut tenir à l'œil et ne pas négliger. L'apprentissage, l'accompagnement et l'évolution du niveau d'autonomie de chaque collaborateur sont les missions du cadre. C'est une charge de travail non négligeable mais qui peut, par la suite, lui permettre de se décharger et déléguer certaines tâches. Pouvoir observer et constater que l'équipe travaille avec une certaine autonomie, permettant ainsi une qualité et productivité, est rassurant par rapport à la conscience professionnelle que peuvent avoir les collaborateurs.

Le lien étroit qu'il y a entre l'autonomie et la responsabilité est la conséquence de l'implication de chacun sur son propre travail et la conscience que le collaborateur doit assumer ses actes.

Le sentiment d'investissement pour le travail à fournir renforce, auprès des collaborateurs, leur motivation et la confiance en soi pour ainsi leur donner l'envie de s'impliquer. Il faut cependant être vigilant car un collaborateur autonome et innovant peut se retrouver freiné dans son élan s'il y a trop de rigidité au sein de l'organisation ou de l'entreprise. Si la reconnaissance aux efforts déployés n'est pas suffisante et si la direction ne donne pas les moyens d'être autonome, les collaborateurs en quête d'autonomie peuvent se sentir délaissés, dupés, ce qui sera préjudiciable pour eux ainsi que l'organisation en se manifestant par une démotivation, un désinvestissement, un désintéressement pour le travail ou l'entreprise.

Seulement, il convient de rappeler qu'un fonctionnement à base d'autonomie et de compétences requiert davantage d'efforts, d'implication et d'attention de la part des individus. Un individu peu autonome dans son travail qui n'est pas capable de s'adapter et de prendre en charge des situations plus ou moins complexes doit être d'avantage encadré. S'il n'a pas les

compétences ou les capacités d'initiative requises, cela peut avoir des répercussions sur le cadre mais aussi sur l'entreprise si des erreurs sont commises que ce soit vis-à-vis des clients ou des équipements. A nous d'être vigilants sur ce type de comportement qui rappelle un peu cet individualisme dans le travail par manque de confiance en soi ou par le désir du collaborateur de masquer un manquement au niveau de ses compétences ou de ses capacités. L'autonomisation peut être perçue comme un développement individuel quoique l'apprentissage, la formation continue et la volonté de s'améliorer sont des éléments qui concernent l'autonomie de chacun. Alors individualisme et autonomisation sont-ils distincts ou complémentaires ?

Puisque l'autonomie accompagnée de l'implication des collaborateurs contribue à la valorisation de leurs capacités et compétences au sein d'une équipe mais aussi au sein de l'organisation de travail, développons cette notion dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3 : L'IMPLICATION

L'implication est une notion que nous avons abordée lors de la MésoEi de deuxième année, nous allons donc revenir sur certains points au cours de ce chapitre. Nous définirons l'implication par l'attribution à quelqu'un d'une part de responsabilité dans une tâche ou une situation qui donnera des conséquences. Elle peut également se définir comme le fait qu'un individu mette beaucoup de lui-même dans ce qu'il entreprend.

L'implication illustre l'intérêt et l'enthousiasme des collaborateurs à l'égard de leur travail. Ils sont guidés et motivés par les objectifs à atteindre, les liens solides qu'ils peuvent tisser entre collègues, les nouveaux défis et les risques que tout cela comporte. En contribuant à la réussite de projets au sein de l'entreprise, les collaborateurs évoluent dans un environnement professionnel qui favorise leur bien-être et leur efficacité.

3.1. Implication VS Motivation

Nous allons aborder la notion d'implication mais aussi de motivation puisque nous pouvons estimer qu'il y a un lien entre les deux. L'implication et la motivation des collaborateurs au sein d'une organisation peut être le reflet de la qualité de leur travail mais aussi l'image de l'institution aux yeux des bénéficiaires de soins. Nous comprendrons que l'implication d'un individu peut se caractériser par son attitude envers le travail en lui-même et envers l'organisation. L'auteur Morrow P.C.²⁶ considère que l'implication au travail désigne la mesure dans laquelle la personne s'identifie avec son travail et dans laquelle ses performances au travail affectent son estime personnelle. Lorsque nous parlons de l'implication, cinq caractéristiques sont à prendre en compte afin de développer cette notion : les caractéristiques de l'organisation, les caractéristiques personnelles des travailleurs, les caractéristiques du poste de travail, la surcharge des rôles et enfin les relations avec la hiérarchie. Chaque élément influencera le degré d'implication des collaborateurs.

Hackman et Oldham²⁷ établissent à partir de la théorie des caractéristiques des emplois, un modèle : le Potentiel de Motivation d'un Emploi. Celui-ci reprend d'autres caractéristiques liées à l'implication. Ils expliquent que les travailleurs les plus motivés travaillent mieux. Ils développent cette théorie en décrivant les conditions qu'un travail doit offrir pour éveiller de

²⁶ Louche C., « Introduction à la psychologie du travail des organisations : Fiche 23 : Implication au travail et engagement organisationnel », Dunod, 2018, pp.139-141

²⁷<https://www.francetravail.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/qvt-bien-etre-salaries/la-theorie-des-caracteristiques.html> (consulté le 7 février 2025)

l'intérêt et de la motivation auprès des collaborateurs. Nous revenons sur l'intime lien qu'il y a entre la motivation et l'implication. Ainsi, nous pouvons dire que la motivation est la mise en route d'une situation tandis que l'implication est le sens et la conduite de cette mise en route.

Selon Hackman et Oldham, la motivation découle d'un équilibre entre trois dimensions psychologiques : le travail doit être valorisant, le travailleur doit se sentir responsable de ses résultats et il doit être informé sur ses résultats. Plus ces trois dimensions sont satisfaites, plus le travailleur sera motivé et performant. Ils complètent leur théorie en s'appuyant sur cinq caractéristiques. Chacune aura une influence sur le degré de motivation du travailleur. Il sera valorisant pour celui-ci d'avoir des compétences variées. L'identité et l'importance de la tâche démontreront sa valeur et son impact sur les résultats à obtenir. Laisser une certaine autonomie et revenir sur les performances dans le travail par un feedback donnera du sens à la motivation des travailleurs. Cette théorie sur les caractéristiques des emplois fait partie des théories reposant sur la satisfaction des besoins, qu'ils soient de n'importe quelle nature. Nous savons que les besoins de chacun sont différents et la satisfaction de ceux-ci favorise la motivation et donc l'implication des collaborateurs dans leur travail.

3.2. Tout le monde peut-il être impliqué ?

Cependant, l'importance et la priorité que chaque individu donnera dans son implication envers le travail ou l'organisation sera propre à la personne. Est-ce alors la conscience professionnelle qui participe à l'implication des collaborateurs dans le travail ? Elle se définit par l'expression de la volonté permanente d'un travailleur d'accomplir un travail bien fait et d'avoir un comportement irréprochable : être soigneux dans le travail, consciencieux, faire preuve de professionnalisme²⁸. Cette qualité est recherchée chez les collaborateurs puisqu'ils feront preuve d'assiduité, de ponctualité, de disponibilité envers le travail et d'organisation. Ces différents éléments sont en étroite adéquation avec le degré d'implication d'un collaborateur. Quelqu'un qui s'investit en temps et en énergie pour bien faire son travail, en retire une certaine satisfaction, a de l'estime pour lui et en attend de la reconnaissance. Lorsque celle-ci vient à manquer, cela peut avoir des conséquences sur le moral des travailleurs mais aussi sur l'organisation globale. Ce manque de reconnaissance peut se manifester par un sentiment d'isolement, une diminution de l'implication et de la motivation d'un collaborateur mais aussi engendrer du stress. L'enjeu pour l'organisation est de

²⁸ <https://laqvt.fr/conscience-au-travail/> (consulté le 9 février 2024)

reconnaître les efforts fournis, faute de quoi, le collaborateur impliqué et autonome risque de s'essouffler.

Et puis, il y a le manque d'implication. Cela a toujours existé, mais il peut être encore plus visible maintenant. Le système de gestion des tâches met justement ces collaborateurs non rigoureux devant les faits, les manquements. Les outils, la rapidité des tâches, la traçabilité, les attentes, tout change et évolue. Les manquements se voient puisque maintenant nous sommes vite identifiés. Dans le milieu de soins, le dossier de soins infirmier permet d'assurer la traçabilité des actes infirmiers et d'en apporter la preuve en cas de litige. Nous pouvons sensibiliser les collaborateurs à prendre conscience et les encourager à évoluer dans leur carrière professionnelle mais nous n'avons pas le pouvoir de l'imposer contre leur volonté.

L'expression dit : « *A force de vouloir trop en faire, on risque de se brûler les ailes* ». Cette expression signifie que nous perdons un important avantage en dépassant ses limites²⁹. C'est ce qu'il peut arriver lorsqu'il y a surimplication d'un collaborateur. Cela se manifeste comme l'implication d'un individu de manière excessive dans ce qu'il fait. Nous pouvons rencontrer des individus qui s'impliquent dans ce qu'ils font de telle sorte qu'ils sont avides de bien faire. Ils sont inquiets et dépensent toute leur énergie pour se prouver à eux-mêmes et à la société qu'ils existent, qu'ils sont pleinement à ce qu'ils font. Ils s'imposent un haut niveau d'implication devenant vide de sens et se transformant en une sorte de soumission au travail. Cette surimplication est nuisible pour l'individu car c'est une source de stress et d'épuisement physique et mental au niveau professionnel.

Cet épuisement professionnel, aussi appelé *burn-out*³⁰, est défini comme un état de fatigue émotionnel, mental et physique, de démotivation et d'épuisement lié au stress professionnel chronique. Il peut provenir de facteurs organisationnels comme un haut niveau de stress au travail, le manque de reconnaissance et de soutien, une charge de travail toujours plus conséquente, un manque de rigueur dans le contrôle des tâches, des conflits avec les collègues ou la hiérarchie. Il peut également provenir de facteurs personnels, comme avoir une mauvaise organisation, une faible estime de soi, un manque de soutien social.

Cette surimplication peut être le signe d'un épuisement qui s'installe car le niveau de dévouement, d'implication et d'investissement personnel devient excessif. A cela, s'ajoute une multitude de symptôme avant-coureur qui vont affaiblir le travailleur et son état de santé. Après avoir développé cette notion d'implication, plusieurs comportements s'y rapportent comme la motivation des collaborateurs, l'absence d'implication ou au contraire la

²⁹ <https://www.actuailes.fr/page/2180/pourquoi-dit-on-se-bruler-les-ailes-> (consulté le 12 février 2025)

³⁰ <https://alan.com/fr-fr/bien-etre-travail/a/burn-out> (consulté le 16 février 2024)

surimplication. Tout cela aura une influence sur le collaborateur et sur son travail. Le rôle du cadre nécessite toujours d'être attentif à l'environnement de travail des collaborateurs et de l'équipe dans son ensemble. Comprendre comment et pourquoi ces comportements impactent-ils positivement ou négativement l'organisation font partie de ses missions.

3.3. Qu'en est-il des missions du cadre ?

Nous savons, que c'est un avantage d'avoir des collaborateurs motivés dans une équipe mais que pour plus d'efficacité nous devons leur permettre de s'impliquer dans ce qu'ils entreprennent. Il ne s'agit pas de travailler parce qu'il le faut mais de trouver et comprendre le sens de leur contribution que ce soit envers le travail, l'équipe ou l'institution.

Nous pouvons, en tant que cadre de santé, agir sur le quotidien de nos collaborateurs afin d'améliorer différents points. Nous devons être attentif aux objectifs communs de l'équipe, à la répartition de la charge de travail, à entretenir et élargir les connaissances et compétences de chacun. La communication et l'écoute des éventuelles problématiques peuvent prévenir le stress et le surmenage des collaborateurs. Une équipe en bonne santé sera plus facilement impliquée dans son travail. Parmi tous les conseils que nous pouvons recevoir, nous en retiendrons quelques-uns pour réussir à impliquer les collaborateurs dans le quotidien professionnel. Nous en citerons quelques-uns : le lien de confiance et de respect mutuel, prôner le bien-être au travail, donner du sens dans le travail, encourager et développer les compétences, définir clairement les tâches et rôles de chacun, être accessible et à l'écoute, établir des valeurs communes et lutter contre l'épuisement professionnel. En adaptant notre style de management, nous pouvons en tant que cadre, impliquer les collaborateurs dans les phases de réflexion et les prises de décisions stratégiques. Cela vise à responsabiliser les collaborateurs, renforcer leur autonomie et la prise d'initiative. Ce mode de gestion favorise l'implication, la motivation, le sens de l'innovation puisque les membres de l'équipe sont au même niveau et la communication se fait transversalement.

Cependant, nous devons être vigilants autant face à l'absence d'implication qu'à la surimplication que peuvent avoir certains collaborateurs, en mettant en place des bonnes pratiques. Face à un collaborateur qui dysfonctionne par son manque d'implication, il est nécessaire de manifester notre mécontentement vis-à-vis de ce comportement et d'envisager un recadrage assez rapidement pour éviter des conséquences négatives qui s'accumulent et pouvant aboutir à un conflit plus délicat à gérer. Ce recadrage peut se dérouler sous forme d'un entretien ou nous apportons une critique constructive suite à un dysfonctionnement. Il

sera utile de rappeler les faits et les répercussions de ceux-ci. Tout cela dans le but de faire comprendre au collaborateur qu'il doit changer quelque peu son comportement. A nous de nous assurer que le collaborateur a bien compris et fera en sorte que cela ne se reproduise plus. Par ailleurs, pour prévenir l'épuisement professionnel suite à la surimplication, nous pouvons agir au niveau de l'environnement de travail, travailler sur la communication, la reconnaissance, permettre l'accès aux formations de développement professionnel mais aussi mettre à disposition des formations contre la gestion du stress et l'accès à une cellule d'écoute si nécessaire.

3.4. Conclusion

Lorsque nous parlons de l'implication d'un collaborateur dans le travail, nous faisons référence à son attitude, sa volonté, à son attachement pour le travail, l'entreprise. Il adhère aux valeurs de celle-ci, augmentant ainsi son engagement et son implication pour accomplir du travail de qualité. Différents éléments influenceront le niveau d'implication des collaborateurs, comme par exemple des caractéristiques organisationnelles et personnelles mais aussi des caractéristiques propres à l'emploi. Nous devons garder à l'esprit que pour se sentir impliqué, le travail doit être valorisant pour le travailleur, il doit également se sentir responsable et bénéficier d'un retour sur les résultats et performances dans le travail. Nous sommes persuadés que l'implication et la conscience professionnelle sont intimement liées puisqu'elles représentent la volonté d'accomplir le travail consciencieusement et avec professionnalisme.

Le rôle du cadre reste, comme pour le développement de l'autonomie, primordial puisqu'il sera bénéfique de laisser les collaborateurs s'impliquer et se sentir impliqués dans l'organisation de travail, la prise d'initiative et de décision. Cela participera à la valorisation et la reconnaissance envers leurs compétences et leur qualité de travail. L'accompagnement, l'apprentissage, la communication, le feedback restent des points forts pour développer en plus de l'autonomie, l'implication des collaborateurs et ainsi les rendre responsables de leurs actes et des résultats obtenus.

Reprenons la définition de l'implication, qui se définit comme l'attribution à quelqu'un d'une part de responsabilité dans une tâche ou une situation qui donnera des conséquences. Nous faisons ainsi, la transition avec le chapitre suivant qui abordera le processus de responsabilisation et de responsabilité.

CHAPITRE 4 : LA RESPONSABILISATION

Comme pour les notions précédentes, commençons par quelques définitions. Le mot responsabilisation vient du verbe responsabiliser. Le dictionnaire le Robert définit ce verbe comme le fait de donner à quelqu'un des responsabilités, des obligations ; faire prendre conscience de ses responsabilités. Par conséquent, la responsabilité, c'est le fait d'être responsable, c'est la nécessité morale de remplir un devoir, un engagement. Être responsable, c'est répondre de ses actes ou ceux d'autrui, par ailleurs une personne responsable, a la charge d'une fonction, la capacité de prendre des décisions dans une organisation. Nous définirons la responsabilisation comme le fait de responsabiliser, qui est un processus qui tend à rendre quelqu'un responsable. Elle consiste à laisser à une personne une certaine liberté d'action et d'autonomie, dans le but de lui faire prendre ses responsabilités et de l'amener à se gérer avec une plus grande indépendance, que la finalité soit individuelle ou collective.

Lorsque nous parlons de responsabilisation, nous pouvons en comprendre son sens en employant ses synonymes comme l'émancipation, l'autonomisation, l'amélioration. Tout cela en gardant à l'esprit que nous sommes responsables de nos actes et de leurs conséquences, sauf peut-être quand nous agissons avec conviction sans se soucier des répercussions. Dans le point suivant, nous ferons la différence entre l'éthique de la responsabilité et l'éthique de la conviction, puisque la différence sera dans le degré de responsabilité. Nous voulions aborder la nuance qu'il peut y avoir entre les deux puisque nous sommes amenés à travailler avec des collaborateurs qui ont des valeurs et des croyances parfois différentes des autres.

4.1. Ethique de la responsabilité VS éthique de la conviction

Dans notre métier, principalement basé sur les relations sociales, nous devons avoir des notions sur l'éthique. Venant du latin « ethica »³¹ qui signifie « morale », l'éthique est une branche de la philosophie qui s'intéresse aux comportements humains et, plus précisément, à la conduite des individus en société. C'est la justification rationnelle de nos jugements moraux par rapport à ce qui est moralement bien ou mal, juste ou injuste.

Max Weber, sociologue allemand, est à l'origine de la distinction entre l'éthique de la responsabilité et l'éthique de la conviction dans son ouvrage : « *Le savant et le politique* »

³¹ Dictionnaire Larousse

(1919).³² Il précise que l'éthique de la responsabilité c'est assumer le fait d'être à l'origine d'une action concrète et d'assumer la responsabilité de ses actes et de leurs conséquences. Elle est rationnelle pour celui qui agit, afin d'atteindre un but déterminé. Le souci d'efficacité, encourage le réajustement des moyens et des finalités en fonction des aléas de l'action. Elle consiste donc à assumer la responsabilité d'une action même si elle produit des conséquences négatives. Weber affirme que l'éthique de la responsabilité doit être celle de l'homme d'action. Puisque, en effet, plus grands sont les moyens, plus grande est la capacité d'assumer des responsabilités et d'atteindre des buts. Pour résumer, l'éthique de la responsabilité s'inquiète des conséquences concrètes de l'action sur les autres contrairement à l'éthique de la conviction. Une conviction étant une opinion ferme.

Weber reprend une opposition ancienne montrant que la conviction suppose une action parfaite et que l'homme de la conviction est celui qui ne veut pas assumer la responsabilité d'une action imparfaite. C'est l'homme du devoir absolu, l'homme parfait. Seulement, l'éthique de la conviction, se soucie exclusivement de ne pas trahir une valeur ou transgresser une norme³³. Elle n'est pas irrationnelle, puisqu'elle cherche à rester cohérente par rapport à une conviction, quelle que soit la situation. Elle réclame la pureté absolue des moyens et se montre indifférente à l'égard des conséquences puisque ce n'est pas l'efficacité qui prime, mais le respect total d'une valeur par celui qui agit et ce tout au long de son action. Ces deux profils éthiques manifestent bien dans quel sens une attitude ou un comportement peut tendre. Soit, l'individu fait ce qu'il estime être son devoir par rapport à ses convictions, ses valeurs ; soit, il se dispose à répondre des effets de ses actes et cherche à les adapter en conséquence. C'est la condition humaine qui fait que le problème de ce choix ne cesse de se renouveler. Pour se recentrer sur le sujet qui est la responsabilisation, faire la différence entre ces deux comportements aux répercussions diamétralement opposées nous paraissent importantes. Comprendre les agissements d'un collaborateur qui conçoit ou pas qu'il puisse y avoir des conséquences à ses actes me semble non négligeable. Les responsabilités que nous pouvons avoir dans notre métier de soins de santé sont telles que nous devons en tant que cadre nous assurer de la pleine conscience de nos collaborateurs. Il est certain que nous avons tous des valeurs personnelles, institutionnelles mais celles-ci ne doivent pas être appliquées de manière radicale et avec une telle conviction, que les conséquences n'en soient pas prises en compte. Suite à cela, posons-nous la question : tout le monde peut-il être responsable ?

³² Hottois G., « Ethique de la responsabilité et éthique de la conviction », in Laval théologique et philosophique, 1996, Vol. 52 (N°2) pp.489-498

³³ Ex : la vérité et dire la vérité.

4.2. Tout le monde peut-il être responsable ?

Nous observons un désintéressement pour la profession d'infirmière, par la diminution des inscriptions dans les écoles³⁴, d'une part, due au fait que le cursus est passé de trois à quatre ans depuis 2016, et d'autre part, il y a un manque considérable au niveau de la valorisation du métier. Les étudiants savent à quoi s'attendre et ont connaissance de la réalité de terrain qui souligne la pénurie du personnel, les conditions de travail pénibles et les responsabilités qui ne cessent de s'intensifier.

Puisque la responsabilisation vient du verbe responsabiliser qui signifie donner des responsabilités, Paul Ricoeur, philosophe Français met en avant le concept de responsabilité³⁵. Il s'agit de prendre connaissance de l'incertitude qu'il peut y avoir au niveau de la pertinence des choix à faire et de se confronter à l'obligation d'en assumer les conséquences.

Cette liberté de décision a un prix. Il nous explique qu'il y a un lien entre la responsabilité et la gestion, exposant les mérites et défaillances de celles-ci. Un enchaînement apparaît, commençant par la liberté du sujet, la décision, l'action pour aboutir à l'évaluation et éventuellement la sanction soit par une peine ou une réparation des dommages. Voilà les engagements de la responsabilité. Cette prise de décision peut être ramenée à la situation où l'infirmière évalue selon ses connaissances et compétences, les actions qu'elle va mener et les conséquences de chacune d'elles.

Les professionnels de l'action sociale et médico-sociale sont confrontés à des situations d'une complexité croissante qui accentue le sentiment d'incertitude et de pertes de repères. Les contradictions ne cessant de s'accroître entre l'affirmation des droits des individus et l'intérêt de la collectivité, chacun se retrouvant dans une situation inconfortable. Nous pouvons faire le rapprochement avec l'individualisme méthodologique qui est un phénomène social qui résulte d'une combinaison d'actions individuelles qui donne lieu à des phénomènes collectifs.

La nouvelle réforme de la profession d'infirmière ne va-t-elle pas renforcer ce sentiment d'incertitude et de pertes des repères, transformant la vocation d'infirmière, l'engagement profond envers les soins aux patients en une profession où la balance tend à alourdir les responsabilités, diminuant par conséquent le temps que l'on a pour dispenser les soins envers les autres. Qu'en est-il de la responsabilité des actes délégués aux aides-soignants qui ont suivi la formation des actes délégués³⁶. Depuis l'AR du 14 avril 2024³⁷, la profession

³⁴<https://www.rtbf.be/article/les-etudes-en-soins-infirmiers-la-chute-des-inscriptions-11310604>(consulté le 5 avril 2024)

³⁵ Jaeger M., « La responsabilité entre philosophie, éthique et droit », in *Vie Sociale*, 2009/3 (N°3), pp. 71-81

³⁶<https://www.deveniraidesoignant.be/sites/deveniraidesoignant.be/files/PDF/20060112%20aides%20soignants%20listes%20actes%20coord%202019.pdf> (consulté le 6 mars 2025)

d'assistant en soins infirmiers a vu le jour. Les assistants en soins infirmiers peuvent exercer l'art infirmier de manière autonome dans les limites de leurs compétences, en travaillant en concertation et en équipe avec l'infirmier responsable. Ils peuvent effectuer des soins en respectant le plan de soins infirmiers établi par l'infirmier responsable ou sur base de plan de soins de référence, procédures, ou ordre permanent. Toutes ces redistributions de tâches augmentent ainsi la charge de travail et charge mentale mais aussi les responsabilités de l'infirmière qui finalement reste la principale responsable de déléguer ou pas les soins aux aides-soignants et bientôt aux assistants infirmiers. Toujours, en sachant que l'adaptation de la rémunération par rapport à tous ces changements n'est pas à l'ordre du jour.

L'investissement personnel et professionnel est défini par la nécessité de se responsabiliser sur les effets de nos actions ; d'où le concept de responsabilité.

Notre mission est d'encourager ce sentiment de responsabilisation des uns mais aussi du collectif. Il faut reconnaître que certains facteurs personnels ou organisationnels ont un effet important sur la motivation, l'implication et l'engagement que les collaborateurs vont développer. Nous avons vu dans le chapitre sur la motivation que certains critères comme l'autonomie, les compétences, le sentiment d'appartenance et les objectifs sont déterminants. Cependant, si à une époque, la rémunération et la sécurité de l'emploi permettaient de motiver les travailleurs, la dimension psychologique et du bien-être est à présent une source de motivation si le travail à effectuer permet de se réaliser et de se sentir concerné et responsable des résultats. Nous devons mobiliser toutes les possibilités et les moyens pour responsabiliser les collaborateurs envers le travail, l'organisation mais aussi l'équipe. La sensibilisation sur l'importance et le sens des tâches à effectuer mais aussi la confiance que nous leur accordons pour réaliser et atteindre les objectifs, renforce le sentiment de responsabilisation des collaborateurs.

A l'heure actuelle, nous devons répondre de nos actes pour chaque soins et prise en charge. Le nombre de tiers à qui il convient de répondre, s'est démultiplié et le prix à payer en cas de sous-estimation du poids de ces tiers est de plus en plus élevé. Nous avons déjà tous entendu parler d'accident ou d'erreur médicale. Il existe deux types de responsabilité médicale³⁸ : la responsabilité pour faute où les règles de l'art de la médecine n'ont pas été respectées ; et la responsabilité sans faute où il n'y a pas de faute médicale mais il y a des conséquences graves suite à un acte médical. La victime est dans ses droits d'obtenir une indemnisation. Nous ne

³⁷https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/ar_20.09.23_asst_en_soins_inf.pdf (consulté le 6 mars 2025)

³⁸<https://association-aide-victimes.be/indemnisation-belgique/accident-medical-erreur-medecale-responsabilite-medecale/> (consulté le 16 mars 2025)

développerons pas plus ce sujet mais nous voulons rappeler que notre métier nécessite de la rigueur, de la vigilance, de la concentration, des connaissances et compétences liées à notre formation de base mais surtout une conscience des responsabilités que nous avons. Il se peut que des incidents et ou accidents surviennent, suite à un comportement inadapté d'un collaborateur. Soit parce qu'il n'est pas capable de répondre de ses actes ou de sa conduite, ou parce qu'il agit avec une légèreté coupable, sans assumer ses responsabilités et sans envisager les conséquences. Nous pouvons être confrontés au fait d'avoir dans l'équipe des collaborateurs qui tentent de se décharger de leurs responsabilités. Ils vont rejeter des problèmes non résolus sur les collègues ou le chef. Il peut y avoir également, des situations d'irresponsabilité comme avoir un comportement laxiste ou des manquements dans le travail à réaliser, des arrivées tardives, etc... Ce sont des responsabilités et des devoirs conditionnés par le contrat de travail et l'arrêté royal sur la profession.

Il en va de notre responsabilité. Nous devons être attentifs aux comportements de nos collaborateurs, observer comment ils vont réagir face à une prise de décision, face aux changements et dans quelle mesure ils s'adaptent aux règles. Il y a des collaborateurs qui ont besoin de sécurité, de conseil, d'assistance et sont réticents face aux changements, mais il y en a qui ont peur des responsabilités. Ces collaborateurs auront tendance à laisser les tâches désagréables pour plus tard ou peut-être de ne pas les réaliser. A nous d'objectiver ce comportement et d'y remédier soit par la formation nécessaire ou l'apprentissage. Encourager et valoriser chaque effort encouragera le collaborateur à évoluer au niveau de sa prise de responsabilité. N'est-ce pas cela appliquer la responsabilisation ?

4.3. Qu'en est-il des missions du cadre ?

Maintenant que nous savons ce qu'est la responsabilisation, voyons comment pouvons-nous procéder avec les collaborateurs de nos équipes. Il y a d'abord une constante évolution dans les programmes et technologie dans le domaine de la traçabilité, la signature et l'identification des soins, de la pharmacologie ainsi que la prise en charge globale des patients. La clé pour obtenir du résultat est de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Préciser les rôles aidera les membres de l'équipe à collaborer et travailler ensemble de manière efficace sur des projets communs. Il est évident que la communication jouera un rôle primordial. Nous devons procéder par étape. Que ce soit pour un projet ou pour l'organisation de toute une structure, identifier les rôles et les responsabilités de chacun est la première chose à faire. Cela évitera les situations chaotiques où les collaborateurs ne savent pas exactement ce qu'ils ont à faire,

ni comment, ni pourquoi. En déterminant la charge de travail, les éventuels dysfonctionnements au niveau de l'organisation seront mis en évidence. Ainsi, nous aurons plus de facilité pour confier les tâches aux personnes qualifiées ou placer les différents collaborateurs aux postes où elles excelleront. C'est là, que la possibilité de déléguer est aussi une manière de responsabiliser les collaborateurs. Ils ont l'opportunité d'être impliqués dans des projets ou tâches intéressantes. De plus, cela nous libère du temps pour se concentrer sur d'autres tâches quelques fois plus importantes pour l'organisation. Déléguer, c'est répartir les responsabilités dans les limites de la fonction, parce que la tâche correspond mieux aux priorités, compétences ou intérêts d'un autre collaborateur. Nous accordons aux membres de l'équipe, une certaine confiance en leurs capacités et leurs compétences. Si nous observons et objectivons des dysfonctionnements sur certains points, nous pouvons tenter d'y remédier avec de l'apprentissage, des formations pour redonner confiance et améliorer les capacités des collaborateurs. Si le dysfonctionnement a engendré des conséquences négatives, il est nécessaire de manifester notre mécontentement et d'envisager un recadrage assez rapidement. Rappeler les faits et les répercussions de cette irresponsabilité fera comprendre au collaborateur qu'il doit prendre conscience et changer son comportement. A nous de nous assurer que le collaborateur a bien compris et fera en sorte que cela ne se reproduise plus. Ce sont des expériences d'amélioration dans la carrière d'un collaborateur. Cependant, nous devons être attentifs au ressenti du collaborateur face à la délégation de tâches. Nous devons être vigilants aux résultats et être reconnaissants si ceux-ci sont optimaux, à son organisation de travail, et surtout être à l'écoute de ses difficultés rencontrées mais aussi lui permettre une communication aisée et le solliciter pour avoir un feedback afin de nous aider à développer ou améliorer notre manière de déléguer.

La communication reste l'outil fondamental du cadre. Nous travaillons en équipe et en collaboration, nous pouvons demander aux collaborateurs de nous donner un retour sincère sur l'organisation de travail, les difficultés rencontrées, les contraintes et les facilités. Les encourager à nous soumettre des propositions donnera une dynamique de groupe, toujours dans le but d'encourager la collaboration et de s'assurer que les rôles attribués sont fonctionnels. Cela peut être réalisé par l'organisation de réunion d'équipe avec brainstorming, ou une réunion debout³⁹ mais aussi lors des entretiens individuels si les collaborateurs n'osent pas exprimer leur opinion en public.

³⁹ Réunion réalisée debout, de courte durée pour partager les informations importantes et signaler les obstacles rencontrés. Cette réunion n'est pas le lieu pour résoudre les problèmes mais uniquement les relever.

Un outil à la mode pour responsabiliser les collaborateurs, c'est l'*empowerment*⁴⁰. Ce principe se base sur l'autonomie et la capacité d'action de chaque individu, encourageant une prise de décision indépendante et responsable afin de promettre une amélioration de la productivité, un renforcement de l'engagement, mais aussi développer la créativité au sein des équipes. Il peut être avantageux pour les collaborateurs puisqu'il leur est permis de personnaliser leur environnement de travail. En se sentant plus impliqués, valorisés et motivés, cela peut réduire le niveau de stress. Le fait de pouvoir sortir de leur zone de confort et de développer de nouvelles compétences ainsi que la confiance en eux est encourageant. Cependant, pour intégrer ce concept au sein d'une entreprise, il faut des outils et des ressources adaptés pour soutenir la culture d'autonomisation et de responsabilisation. L'*empowerment* c'est encourager l'honnêteté et la confiance pour des collaborateurs plus autonomes.

Rendons-nous à l'évidence, nous ne pouvons pas nous permettre de tout encadrer, nous avons besoin de responsabiliser nos équipes afin qu'elles avancent seules et qu'elles soient autonomes. Résumons les bonnes pratiques à adopter. Lorsque nous faisons une demande, elle doit être claire et comprise, en demandant si nécessaire de reformuler. Les résultats ou objectifs doivent l'être également pour être conscient de nos attentes. Nous appelons cela des objectifs SMART⁴¹. En faisant confiance à l'équipe, nous leur laissons l'occasion de nous prouver qu'ils peuvent se responsabiliser. Et lorsque les résultats sont probants, à nous d'encourager les collaborateurs face aux efforts fournis, c'est du renforcement positif. Par ailleurs, nous devons être patients car il faut laisser le temps aux équipes de prendre confiance et d'améliorer leur niveau de responsabilités tout en assurant le suivi de la réalisation des tâches. Un management situationnel permettrait de pouvoir adapter nos actions selon le niveau d'autonomie, de responsabilité de chaque collaborateur. Nous n'agissons pas de la même manière avec un nouveau engagé puisque celui-ci sera dans le processus d'autonomisation et de responsabilisation. Par ailleurs, être trop directif et dans l'hyper contrôle pourrait faire perdre toute motivation et autonomie chez les collaborateurs.

4.4. Conclusion

Nous concluons ce chapitre sur la responsabilisation, en la décrivant comme le processus de management qui se fait entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique afin de le rendre responsable. En tant que cadre responsable, nous devons prendre conscience des capacités,

⁴⁰ <https://asana.com/fr/resources/employee-empowerment> (consulté le 29 mars 2024)

⁴¹ SMART : Spécifique - Mesurable – Atteignable – Réaliste – Temporellement défini

des compétences, de l'autonomie, de l'implication d'un collaborateur pour juger du niveau de responsabilité que nous pouvons lui accorder. Nous devons également nous assurer de la prise de conscience de chacun, qu'être responsable, c'est répondre de ses actes ou ceux d'autrui et d'en assumer les conséquences. Autrement dit, nous sommes responsables de donner des responsabilités mais le collaborateur est responsable des responsabilités qu'on lui confie. Lorsque nous avons pour objectif, l'amélioration de la qualité et la recherche de bien-être au sein d'une institution, nous devons mettre en avant le souci de l'autre et en tirer les conséquences. Si nous ne voulons pas subir les répercussions des manquements sur la pratique venant des autres ou d'avis extérieur, nous devons assumer nos responsabilités et anticiper par l'évaluation, le suivi et le contrôle. Nous savons que les collaborateurs parfaits cela n'existe pas. Nous devons percevoir les comportements irresponsables car les incidents et ou accidents qui en découleront seront remis en question par le manque de clairvoyance et de jugement de notre part. Nous revenons sur le prix à payer en cas de sous-estimation de la capacité du collaborateur à être responsable et à se responsabiliser ainsi que des conséquences pour lui mais aussi pour nous.

Le rôle du cadre est essentiel dans l'organisation et le management des équipes. Des outils existent pour développer la responsabilisation des collaborateurs même si nous savons que l'outil principal est bien entendu, la communication claire, précise et transparente. Dans notre fonction de responsable, pouvoir déléguer est une force pour notre équilibre moral et professionnel. Une délégation réussie permettra de lutter contre le *burn-out* et le surmenage chez les cadres. En tant que manager, nous n'avons pas à effectuer tout le travail, bien au contraire. Lorsque nous sommes responsables d'un projet dans son ensemble, nous avons pour mission de déléguer les bonnes tâches aux bonnes personnes. Cependant, nous sommes dubitatifs sur le fait d'appliquer l'*empowerment* au sein des équipes soignantes. Bien sûr, nous sommes d'accord avec ce principe se basant sur l'autonomie, la prise de décision, l'amélioration de la productivité, la créativité ; mais son principal atout est d'accorder à chaque individu la possibilité de prendre le contrôle de sa vie et de son environnement professionnel. Et sur ce point, nous pouvons énoncer quelques freins d'ordre organisationnel. Puisque selon l'arrêté royal du 13 juillet 2006, concernant la fonction d'infirmier chef, il est responsable de l'organisation, la coordination et l'activité infirmière au sein de son équipe. Il est responsable d'assurer la continuité des soins assurées par son équipe, de gérer l'utilisation adéquate du personnel par la répartition de travail, la planification d'horaire et l'organisation des congés. En devant respecter cela, comment le cadre peut-il laisser le contrôle de la vie professionnelle de ses collaborateurs ?

Nous pouvons assurer que l'autonomie et la responsabilité sont indissociables. D'un côté, une autonomie sans responsabilité constituerait une erreur organisationnelle majeure, chacun pouvant faire n'importe quoi sans devoir rendre des comptes et assumer les conséquences de ses actes. D'un autre côté, attribuer des responsabilités sans accorder d'autonomie reviendrait, à imputer des responsabilités à quelqu'un qui n'a pas conscience de ses actes et de leurs conséquences sur les autres.

Or, à l'heure actuelle, avec les soignants formés aux actes délégués, les assistants aide-soignant, savoir qui est responsable de quoi dans un contexte instable et évolutif, est indispensable pour l'entreprise autant que pour les salariés. D'où les pratiques de signature, d'identification et de traçabilité.

CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

Dans la conjoncture actuelle, l'individualisme et la responsabilisation sont des phénomènes de société très présents. C'est pour cela que nous avons trouvé pertinent de s'intéresser à ces sujets. Cette montée de l'individualisme s'est répandue dans de nombreux domaines de la vie. La mode est devenue une expression du style personnel et valorise l'originalité ; au sein du foyer, la création de chambre privée symbolise l'importance de l'espace personnel. L'individualisme a ouvert la voie à la démocratie libérale moderne par le développement des droits de l'homme, de la liberté d'expression et de la religion. Il met l'accent sur la propriété privée, l'importance de l'identité personnelle, les choix de vie, il encourage les individus à donner la priorité au développement personnel et au bien-être. Chacun de ces éléments reflète la manière dont l'individualisme a façonné les idées modernes sur la liberté personnelle, la créativité et l'autonomie dans la vie quotidienne. Nous nous sommes intéressés à cette transition culturelle qui valorise à la fois l'individuel et l'individu tout en ayant une attirance pour le collectif et le travail d'équipe qui dans notre milieu sont également présents. Le degré de responsabilisation, lui, ne cesse de s'intensifier alors que les conditions de travail sont de plus en plus pénibles. Notre mission en tant que cadre est d'organiser et de coordonner l'activité infirmière d'une équipe, au sein d'une institution. Nous devons valoriser et préserver le personnel ainsi que les collaborateurs qui la composent.

Alors, si nous revenons sur notre problématique de départ : comment rendre complémentaires l'individualisme et la nécessité de responsabilisation ? L'individualisme est-il si négatif pour une organisation de travail, une collaboration en équipe ? Nous avons jugé nécessaire de s'interroger sur les différentes notions pour approfondir nos connaissances afin de comprendre et d'adapter au mieux notre style de leadership.

Nous avons compris que l'autonomie est indissociable de la responsabilité. Nous pouvons ajouter que le degré d'implication que peut déployer un collaborateur est complémentaire au développement de l'autonomie. Nous avons envie de croire qu'en développant l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs, ils trouveraient ou retrouveraient du sens dans leur travail. Bénéficier d'un certain niveau de liberté dans l'organisation de travail ainsi que dans la prise de décision pourrait leur permettre de se sentir impliqué dans le travail mais aussi dans les projets de l'institution. Se sentir valorisé, respecté et bénéficier de notre confiance sont un signe de reconnaissance par rapport à leurs capacités, leurs compétences. La responsabilité quoi de plus vaste comme sujet mais tellement présente pour le respect du

travail et des travailleurs. Être responsable de ce que nous faisons et sur quoi nous nous appliquons.

Dans ces circonstances-là, nous pouvons envisager de déléguer des tâches. Seulement, tout cela est possible, à condition de s'assurer de la maturité de réflexion et de fonctionnement des collaborateurs. A partir de là, nous pouvons encourager l'apprentissage, la formation pour développer l'autonomie, favoriser l'implication mais aussi travailler sur la responsabilisation des collaborateurs en vue de les rendre responsables dans leur manière de travailler. Mais rendons-nous à l'évidence, cela ne sera pas possible avec tous les collaborateurs de l'équipe. Chaque attitude est propre à chaque individu et peut varier en fonction du moment, de la situation, des circonstances, des objectifs, des valeurs, etc. Ce qui nous donne de multiples combinaisons de comportements possibles chez les collaborateurs : autonomes, peu ou pas du tout, impliqués, trop ou pas du tout, responsables ou pas, individualistes ou faisant preuve d'individualisme. Ne pourrions-nous pas envisager d'accepter la singularité de chacun qui donnerait lieu à une complémentarité entre ces différents points au sein de l'organisation de travail et voir le résultat final et les objectifs communs à l'équipe ? Avoir une certaine tolérance et bienveillance envers l'ensemble du groupe. L'individualisme est un phénomène qui nous interpelle depuis quelque temps, puisqu'il a été abordé dans chaque travail de fin d'année de cette formation. Après tout ce cheminement, notre vision sur ces notions qui au départ semblaient s'opposer, a évolué. Ces notions ne seraient-elles pas complémentaires ? La responsabilisation ne serait-elle pas le point commun qui permettrait cette tolérance au niveau ce niveau d'autonomie et d'implication auprès des collaborateurs et dont l'individualisme n'est plus un frein ?

Nous ne pouvons pas présumer que l'individualisme est défavorable pour une organisation de travail optimal. Comme repris plus haut, il est défini comme « un comportement favorisant l'initiative individuelle, l'indépendance, l'autonomie », ce qui de prime abord ne pose pas de problème, puisque nous cherchons justement à rendre les collaborateurs autonomes. « Comportement [...] privilégiant ses intérêts, ses valeurs et ses droits et en agissant selon son propre jugement, sans pour autant être indifférent envers les autres. », c'est sur ces points que l'individualisme pourrait engendrer des perturbations. Cependant, si nous acceptons la singularité et le désir d'indépendance chez le collaborateur, ce comportement d'individualisme ne sera pas à connotation négative, si celui-ci garde à l'esprit cette notion de responsabilité et que pour l'organisation et le bon fonctionnement de l'équipe, l'objectif final reste commun. En accordant de la tolérance pour l'individualisme et le degré d'implication, le

renforcement de l'autonomie et la responsabilisation pourraient être la clé d'une complémentarité et d'une entente au sein de l'environnement de travail.

Nous terminerons par une citation de l'agence d'intérim IMPACT où le stage pratique de la formation de cadre a été réalisé : « *Dans un monde où l'on peut tout commander du bout des doigts, il faudra toujours des têtes pensantes et des mains habiles pour créer des choses. Repérer votre talent, le faire grandir et le placer au bon endroit : c'est notre métier, principalement dans la construction et le secteur technique.* » Nous pouvons immanquablement nous référer à notre rôle de cadre où nous devons développer nos capacités à faire progresser nos équipes, toujours pour améliorer la qualité de notre travail. Cela se résume à la valorisation, le respect, la communication, la reconnaissance et le bien-être au travail. Est-ce là, les valeurs auxquelles nous accorderons de l'importance dans notre fonction de cadre de santé ?

De nombreuses questions restent sans réponses. Les techniques et outils pour développer l'autonomie, la responsabilisation, sont-ils des moyens pour attirer, préserver, fidéliser, retenir ou faire fuir les collaborateurs ? La démission d'un collaborateur serait-elle la conséquence de trop ou trop peu d'autonomie ? Trop ou trop peu de responsabilités ? Les jeunes générations baignées dans l'individualisme de par l'environnement dans lequel ils vivent mais aussi de par leur éducation, les réseaux sociaux et autres, sont considérées comme des adultes de plus en plus tôt capables de donner leur avis et revendications, mais s'émancipent et prennent leurs responsabilités de plus en plus tard. Il serait intéressant de faire la relation entre ce phénomène d'individualisme et de responsabilisation, et les différentes générations à venir qui seront bientôt nos collaborateurs et ou collègues.

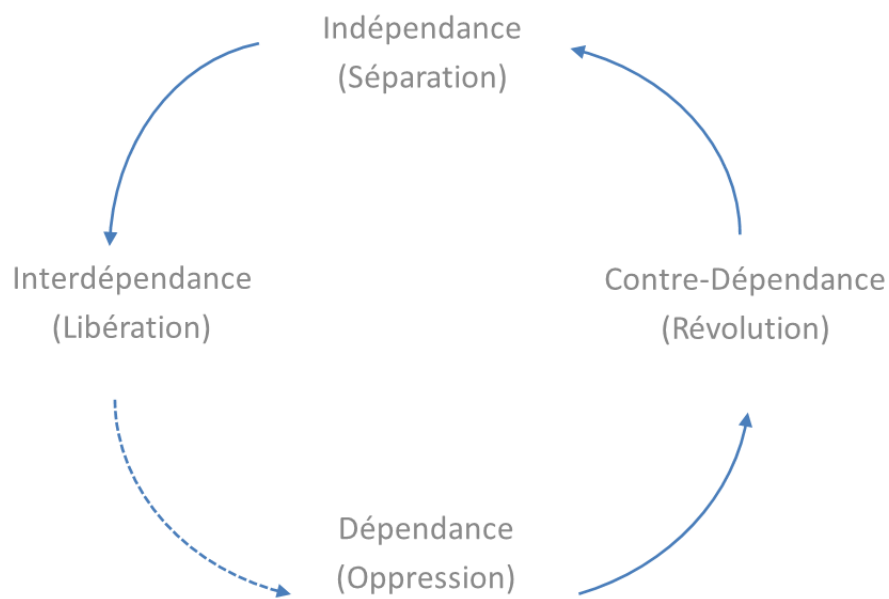
Toutes ces questions, et nous n'en avons énoncés que quelques-unes, suscitent de l'intérêt et méritent que nous nous y intéressions afin de toujours continuer à évoluer vers l'amélioration, la qualité et la valorisation de notre profession.

ANNEXES

Annexe I :

Le cycle de la dépendance de Katherine Symor. Chaque étape doit être franchie pour passer à l'étape suivante.

Le cycle de la dépendance – Katherine Symor



Annexe II :

Outil d'évaluation de l'autonomie selon Christophe Everaere

Cet outil permet de situer le niveau d'autonomie des collaborateurs à partir de comportements et nous montrent qu'on ne peut imposer l'autonomie contre la volonté du collaborateur.

<i>Registre Subjectif</i>	<i>Registre Objectif</i>
<i>L'individu (doit) connaître en principe les prérequis « techniques » relatifs à son travail.</i>	
<i>Niveau 0 = incompétence</i>	
<i>L'individu ne sollicite pas l'assistance de ses pairs et ne sait pas faire. Il ne sait pas, mais n'ose pas demander. = malaise, incompétence silencieuse.</i>	<i>L'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de « mauvaises » raisons. Il devrait savoir telle chose mais ne sait pas. = incompétence.</i>
<i>Niveau 1 = début de l'autonomie = poser de « bonnes » questions</i>	
<i>L'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de mauvaises raisons. Il sait mais a besoin d'être rassuré. = Temps d'adaptation provisoire.</i>	<i>L'individu sollicite l'assistance de ses pairs pour de bonnes raisons, cas difficiles, curiosités, etc. Il pose des questions pertinentes = apprentissage, réflexion.</i>
<i>L'individu ne pose pas de questions, mais exécute correctement son travail. = passivité, manque de curiosité.</i>	
<i>Niveau 2 = adapter intelligemment les règles</i>	
<i>L'individu adapte « dangereusement » les règles. Il joue avec le feu. Expérimentation temporaire des limites.</i>	<i>L'individu adapte intelligemment les règles et connaît les limites à ne pas franchir. Il est capable de transgressions à bon escient et sans en abuser.</i>
<i>Niveau 3 = remettre en cause et améliorer</i>	
<i>L'individu maîtrise bien son poste de travail. Il est fiable et compétent. Mais il ne sait pas et/ou n'a pas envie d'améliorer ou d'innover.</i>	<i>L'individu maîtrise bien son poste de travail. Il est fiable et compétent. Et en plus, il est force de propositions pour améliorer et innover.</i>

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- Laurent A., *De l'individualisme. Enquête sur le retour de l'individu.*, Presses universitaires de France, 1985, 192p. in <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=YC5YDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=i+ndividu+et+individualisme&ots=O7ASS8pnzS&sig=Z3JHWv60-sG-5VTo2lqvzhsh8vM#v=onepage&q=individu%20et%20individualisme&f=true> (page consultée le 08 mars 2024)
- Boudon R., Renaud F., *Les méthodes en sociologie, chapitre II. L'individualisme méthodologique*, Presses Universitaires de France, 2018, pp. 41 in <https://www.cairn.info/les-methodes-en-sociologie--9782130812524-page-41.htm> (page consultée le 18 mars 2024)
- De Singly F., *Les uns avec les autres, Quand l'individualisme crée du lien*, Armand Colin, 2003, 272p.
- Larchet J.C., *Les fondements spirituels de la crise écologique*, Syrtes, 2018, pp. 74
- Colombo E. et Rebughini P., « Transformations et visages multiples de l'individualisation : un bilan analytique », *Sciences et actions sociales*, 18 | 2022 in <https://shs.cairn.info/revue-sciences-et-actions-sociales-2022-2-page-4?lang=fr&tab=resume> (page consultée le 29 novembre 2024)
- Boudon R., « *Sur l'individualisme - Individualisme et holisme dans les sciences sociales, chapitre 2 : Théories et méthodes* », Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1991, pp. 45-59 in https://classiques.uqam.ca/contemporains/boudon_raymond/individualisme_et_holisme_sc_soc/individualisme_et_holisme_sc_soc_texte.html (page consultée le 15 janvier 2025)

Revue et articles

- Roussel P., « La motivation au travail – concept et théories », in Les grands auteurs en GRH, Aux Editions EMS, collection Références, Paris, 2001, 20p., in http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe_note_326-00.pdf (page consultée le 31 mars 2023)

- Jaeger M., « La responsabilité entre philosophie, éthique et droit », in Vie Sociale, 2009/3 (N°3), pp. 71-81 in <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2009-3-page-71.html> (page consultée le 17 novembre 2023)
- Hottois G., « Ethique de la responsabilité et éthique de la conviction », in Laval théologique et philosophique, 1996, Vol. 52 (N°2) pp.489-498 in <https://www.erudit.org/fr/revues/ltp/1996-v52-n2-ltp2155/401006ar.pdf> (page consultée le 19 novembre 2023)
- Winance M., « Dépendance versus autonomie... De la signification et de l'imprégnation de ces notions dans les pratiques médicosociales », in Science sociales et santé 2007/4 (Vol.25) pp.83-91 in <https://www.cairn.info/revue-sciences-sociales-et-sante-2007-4-page-83.htm> (page consultée le 9 janvier 2024)
- Everaere C., « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », in Revue Française de gestion 2007/11 (n°180), pp. 45-49, in <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-45.htm> (page consultée le 29 janvier 2024)
- RESPECT WOMEN, « Résumé de stratégie : Renforcer l'autonomisation des femmes », UN WOMEN, in World Health Organization, Juin 2020, in <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-02/respect-implementation-guide-strategy-summary-empowerment-of-women-fr.pdf> (page consultée le 20 février 2024)
- Boudon R., « Y a-t-il des valeurs naturelles ? L'individualisme : un phénomène qui ne commence nulle part », in Revue du MAUSS, 2002/1 (N°19), pp. 39-50 in <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2002-1-page-39.htm> (page consultée le 16 février 2024)
- Tarot C., « Les formes de subjectivité dans les liens sociaux » in Revue de psychanalyse Essaim, 2004/1 (N°12), pp. 85-104 in <https://www.cairn.info/revue-essaim-2004-1-page-85.htm> (page consultée le 08 mars 2024)
- Louche C., « Introduction à la psychologie du travail des organisations : Fiche 23 : Implication au travail et engagement organisationnel », in Dunod, 2018, pp.139-141 in <https://shs.cairn.info/introduction-a-la-psychologie-du-travail-et-des-or--9782100776917-page-139?lang=fr> (page consultée le 7 février 2025)
- Cristol D., « Individualisme et apprentissage, Comment apprendre ensemble si on est seul », in Thot Cursus, 2022, in <https://cursus.edu/fr/25913/individualisme-et-apprentissage> (page consultée le 31 janvier 2025)
- Mintz S., « La montée du Soi – Comment l'individualisme a transformé les sociétés occidentales », in Inside Higher Ed, 26 septembre 2024, in <https://www.insidehighered->

[com.translate.google.com/opinion/blogs/higher-ed-gamma/2024/09/26/how-individualism-transformed-western-societies? x tr sl=en& x tr tl=fr& x tr hl=fr& x tr pto=rq](https://www.translate.google.com/opinion/blogs/higher-ed-gamma/2024/09/26/how-individualism-transformed-western-societies? x tr sl=en& x tr tl=fr& x tr hl=fr& x tr pto=rq) (page consultée le 21 février 2025)

Les sites Internet

- <https://www.cegelem.fr/independant/travailler-freelance/autonomie-professionnelle/> (page consultée le 7 janvier 2024)
- <https://alan.com/fr-fr/bien-etre-travail/a/autonomie-travail> (page consultée le 11 janvier 2024)
- <https://blog-fr.coaching-go.com/2013/01/cycle-de-la-dependance-et-acces-a-lautonomie/> (page consultée le 15 novembre 2024)
- <https://laqvt.fr/conscience-au-travail/> (page consultée le 09 février 2024)
- <https://alan.com/fr-fr/bien-etre-travail/a/burn-out> (page consultée le 16 février 2024)
- <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2012/03/pdf/revenga.pdf> (page consultée le 20 février 2024)
- <https://fr.linkedin.com/pulse/lindividualisme-au-service-du-collectivisme-elisa-le-coustmeter> (page consultée le 18 mars 2024)
- <https://www.lettreducadre.fr/article/pour-un-management-moins-individualiste.37665> (page consultée le 20 mars 2024)
- <https://asana.com/fr/resources/roles-and-responsibilities> (page consultée le 29 mars 2024)
- <https://asana.com/fr/resources/employee-empowerment> (page consultée le 29 mars 2024)
- <https://www.manager-go.com/management/articles/savoir-responsabiliser> (page consultée le 29 mars 2024)
- <https://fr.futuroprossimo.it/2024/01/verso-un-futuro-collettivo-ripensare-lindividualismo-occidentale/> (page consultée le 02 avril 2024)
- <https://www.rtbef.be/article/les-etudes-en-soins-infirmiers-la-chute-des-inscriptions-11310604> (page consultée le 05 avril 2024)
- <https://www.lacsc.be/page-dactualites/2023/12/19/r-forme-de-la-profession-infirmi-re-en-cours> (page consultée le 05 avril 2024)
- <https://psychotherapie.pagesjaunes.fr/astuce/voir/624245/egoisme> (page consultée le 19 novembre 2024)

- <https://www.rtbf.be/article/penurie-de-personnel-soignant-manque-de-moyens-dans-le-secteur-de-la-sante-frank-vandenbroucke-s-explique-a-jeudi-en-prime-11315308> (page consultée le 15 janvier 2025)
- <https://editionskime.fr/produit/individualisme-ethique-et-philosophie-chez-levinas/> (page consultée le 15 janvier 2025)
- <https://www.cnrtl.fr/definition/narcissisme> (page consultée le 19 novembre 2024)
- <https://www.francetravail.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/qvt-bien-etre-salaries/la-theorie-des-caracteristiques.html> (page consultée le 7 février 2025)
- <https://www.actuailes.fr/page/2180/pourquoi-dit-on-se-bruler-les-ailes-> (page consultée le 12 février 2025)
- <https://www.deveniraidesoignant.be/sites/deveniraidesoignant.be/files/PDF/20060112%20aides%20soignants%20listes%20actes%20coord%202019.pdf> (page consultée le 6 mars 2025)
- https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/ar_20.09.23_asst_en_soins_inf.pdf (page consultée le 6 mars 2025)
- <https://association-aide-victimes.be/indemnisations-belgique/accident-medical-erreur-medicale-responsabilite-medicale/> (page consultée le 16 mars 2025)
- <https://www.reactive-executive.com/management-directif-persuasif-delegatif-ou-participatif-quel-est-votre-style/> (page consultée le 5 février 2025)
- <https://www.manager-go.com/management/recadrer-un-collaborateur.htm> (page consultée le 12 février 2025)
- https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-18-mai-2024_n2024005082.html (page consultée le 21 février 2025)

Les divers

- Vantomme P., Psychosociologie appliquée aux relations de travail, cours appartenant à l'UE 2, « *Gestion des ressources humaines du secteur de la santé* », année scolaire 2021-2022
- Delaunoy J., Développement de la qualité des soins, cours appartenant à l'UE 5, « *Coordination des soins de santé* », année scolaire 2023-2024