



IEPSCF-TOURNAI

53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI
Tél. +32 69/22.48.41. - www.iepscf-tournai.be

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de Santé

**MANAGEMENT ET AUTONOMIE :
FAVORISER LA PRISE DE DÉCISION DE L'ÉQUIPE**

Présenté par :

DUNAJSKI – Delphine

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

Année scolaire 2021 – 2022



IEPSCF-TOURNAI

53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI
Tél. +32 69/22.48.41. - www.iepscf-tournai.be

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de Santé

MANAGEMENT ET AUTONOMIE : FAVORISER LA PRISE DE DÉCISION DE L'ÉQUIPE

Présenté par :

DUNAJSKI – Delphine

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

Année scolaire 2021 – 2022

Remerciements :

Un merci particulier à ma famille et mes amis pour leurs soutiens sans faille, de m'avoir permis de rebondir malgré les obstacles de la vie et de continuer à regarder en avant pour arriver à finaliser la rédaction de ce travail.

Je tiens à remercier l'ensemble des professeurs pour leur enseignement durant ces trois années de formation et plus particulièrement, Monsieur Patrick VANTOMME, pour son écoute, sa disponibilité et ses remarques constructives qui m'ont permis d'évoluer tant personnellement que professionnellement.

Merci à mes supérieurs hiérarchiques de m'avoir apporté leur aide dans la rédaction de ce travail et de m'avoir soutenu.

Merci à mon équipe qui me donne la motivation et qui me permet d'évoluer sans cesse en ayant toujours pour objectif de donner le meilleur de moi-même.

Merci à ma collègue Fanny, pour ses conseils, son écoute et sa bienveillance.

Merci à ma collègue de promotion Sabrina, pour son soutien et son positivisme.

Table des matières

Introduction.....	1
1 Compétence.....	6
1.1 Généralités de la compétence.....	6
1.2 La compétence individuelle.....	8
1.3 La compétence collective	10
1.4 Le rôle du cadre dans la compétence de son équipe	11
2 Autonomie	12
2.1 Généralités de l'autonomie	12
2.2 L'autonomie individuelle	15
2.3 L'autonomie professionnelle.....	15
2.4 Le rôle du cadre dans l'autonomie du professionnel	21
3 Décision	23
3.1 Généralités de la décision.....	23
3.2 Le processus décisionnel	24
3.3 Le rôle du cadre dans les prises de décision de son équipe.....	28
4 Motivation	30
4.1 Généralités de la motivation	30
4.2 Les théories de la motivation	33
4.2.1 La théorie des besoins de MASLOW	33
4.2.2 La théorie d'ERG d'ALDERFER.....	34
4.2.3 La théorie des besoins de McCLELLAND.....	35
4.2.4 La théorie bi-factorielle d'HERZBERG	35
4.2.5 La théorie des caractéristiques du travail d'HACKMAN et OLDHAM	36
4.2.6 La théorie de l'équité d'ADAMS	36
4.2.7 Les théories de la justice organisationnelle	37
4.2.8 La théorie de VROOM.....	37
4.2.9 Les théories de l'autodétermination	38
4.3 Le rôle du cadre dans la motivation de son équipe	38
5 Management	39
5.1 Les différents types de management	40
5.1.1 Le management directif.....	40
5.1.2 Le management persuasif	41
5.1.3 Le management participatif	42
5.1.4 Le management déléгатif.....	44
5.2 Le management et la compétence	45
5.2.1 Le management favorisant les compétences	45
5.2.2 Les avantages et intérêts.....	46

5.2.3	Les limites	46
5.3	Le management et l'autonomie	46
5.3.1	Le management favorisant l'autonomie	47
5.3.2	Les avantages et intérêts	47
5.3.3	Les limites	48
5.4	Le management et la décision	48
5.4.1	Le management favorisant le processus décisionnel	49
5.4.2	Les avantages et intérêts	49
5.4.3	Les limites	50
5.5	Le management et la motivation	50
5.5.1	Le management favorisant la motivation	50
5.5.2	Les avantages et intérêts	51
5.5.3	Les limites	51
6	La boîte à outils du cadre	52
	Conclusion et perspectives	55
	Annexes	
	Bibliographie	

Introduction

Autrefois, les hôpitaux étaient considérés comme des refuges hospitaliers visant à accueillir les personnes dans le besoin tels que les pauvres, les orphelins, les invalides et les malades. Depuis, ils sont devenus des institutions publiques et sont considérés comme des instruments fondamentaux de soins médicaux et paramédicaux.

Dès lors, nous pouvons constater que l'hôpital est en constante évolution dans le but de répondre au mieux aux besoins de santé de la population actuelle. Le manager quant à lui pourra faire évoluer son management en fonction des attentes institutionnelles, des attentes et besoins des professionnels, mais aussi en fonction des situations qui vont se présenter à lui.

Fort de notre expérience en tant qu'infirmière en équipe mobile pendant sept ans, et étant maintenant faisant fonction infirmière en chef à la tête de la polyclinique¹ depuis trois ans, nous nous sommes rendu compte par rapport aux problématiques rencontrées, lors de notre prise de fonction, que les compétences de chacun, ainsi que les compétences professionnelles, pouvaient être améliorées. Nous nous sommes donc demandés comment, à notre niveau en tant que manager, nous allions pouvoir agir sur l'amélioration des compétences de chacun et agir également sur cette compétence professionnelle. Il nous fallait, comme tout manager, avoir une bonne connaissance de notre équipe et adapter notre type de management en fonction des situations et des personnes.

En polyclinique, la difficulté est que le personnel est réparti par consultation et sur plusieurs secteurs géographiques au sein de l'institution. Il est donc impossible d'avoir une vue globale à un instant « T » de l'ensemble du personnel et de pouvoir agir en conséquence comme cela peut-être le cas en service d'hospitalisation en présence du cadre.

Nous avons vécu, avec la crise sanitaire liée au coronavirus, de grands chamboulements dans nos façons de procéder que ceux-ci soient positifs ou négatifs. Cet état d'urgence, nous obligeant à sortir de nos zones de confort, a dû faire appel à notre créativité pour pouvoir réagir et répondre au mieux aux besoins du moment. Nous avons demandé aux professionnels d'essayer d'être autonomes dans leur fonctionnement, mais également de prendre des décisions, certaines extrêmes et inconcevables en temps normal, à la limite du non-réalisables pour beaucoup. Cela, évidemment, n'a pas été facile pour tout le monde.

¹ Regroupement de plusieurs consultations

Et c'est dans ce genre de situation, que le management prend tout son sens et son ampleur. Son rôle et son importance sont primordiaux dans la bonne conduite de la réalisation d'un projet ou d'une décision, si difficiles soient-ils. La manière d'être du cadre va induire un résultat. Ce qui amène ce questionnement : les équipes sont-elles finalement préparées à être autonomes tout du moins dans leurs prises de décision ? Une place est-elle faite pour l'autonomie des équipes dans le rôle du manager ?

Nous sommes en 2022, période charnière puisque quatre générations se côtoient aujourd'hui au sein des entreprises. Chacune d'elle a un mode de fonctionnement différent, mais les attentes restent les mêmes, les professionnels sont en quête de sens et veulent de la reconnaissance. Le fait d'adopter un management adaptatif va permettre de voir assez rapidement s'il est possible et acceptable, auprès de l'équipe, de mettre en place une certaine autonomie. En accentuant ainsi les prises de décisions, cela permettrait d'analyser le réel impact sur l'amélioration des compétences à la fois individuelles et professionnelles. En tant que manager, il faut miser sur la compétence individuelle qui aura un impact sur la compétence professionnelle dans le but d'arriver à une certaine efficience au niveau de l'équipe. Il faut également que les compétences de chacun puissent être valorisées par rapport à leurs formations initiales.

De fait nous sommes arrivés à la problématique suivante :

Le cadre peut-il, en favorisant l'autonomie de son équipe améliorer leurs prises de décision et leurs compétences ?

Pour répondre à cette problématique nous avons choisi dans un premier temps de développer les quatre concepts suivants à savoir la compétence, l'autonomie, la décision et la motivation.

Nous parlerons tout d'abord de la compétence au sens large, et nous aborderons ensuite la notion de compétence individuelle et celle de compétence professionnelle avant de mettre celles-ci en lien avec le rôle du cadre dans l'autonomie de son équipe.

Ensuite nous verrons la notion d'autonomie dans sa globalité, suivi de l'autonomie individuelle et de l'autonomie professionnelle, et nous verrons également le rôle du cadre dans l'autonomie de son équipe.

Nous aborderons la notion de décision et plus précisément le processus décisionnel, la prise de décision individuelle et collective, ainsi que le rôle de cadre dans la prise de décision de son équipe.

Pour finir sur les concepts, la notion de motivation sera développée au vu du frein qu'elle peut présenter dans le cadre de notre problématique si elle est absente ou peu présente. Nous verrons dans un premier temps les généralités traitant de la motivation avant de voir certaines théories des motivations existantes, pouvant faire écho à notre problématique. Nous terminerons sur le rôle du cadre dans la motivation de son équipe.

Il nous a semblé intéressant dans un second temps de reprendre les différents types de management et de les définir en les confrontant à notre problématique. Nous allons ensuite pouvoir traiter du management et de l'autonomie, du management et de la compétence ainsi que du management et de la prise de décision.

Pour apporter une plus-value aux cadres ou futurs cadres qui nous liront, nous nous essayerons à proposer une boîte à outils du cadre pour favoriser au mieux l'autonomie, les compétences, la prise de décision et la motivation chez ses collaborateurs.

Nous conclurons ensuite ce travail en essayant d'amener, par rapport à notre cheminement, une réponse à notre problématique et proposerons des pistes de réflexions sur cette thématique.

DÉMARCHE CONCEPTUELLE

Comme nous l'avons évoqué dans notre introduction, nous allons débiter ce travail avec le développement des différents concepts présents dans notre problématique qui pour rappel est la suivante :

Le cadre peut-il, en favorisant l'autonomie de son équipe améliorer leurs prises de décision et leurs compétences ?

Nous avons mis en avant le concept de compétence que nous aborderons dans un premier temps de manière générale. Puis nous évoquerons la notion de compétence professionnelle et nous essayerons de définir sur quel plan le cadre va pouvoir agir afin de développer ses compétences tant sur le plan individuel que professionnel. Pour poursuivre cette idée, nous développerons le concept d'autonomie, d'autonomie individuelle et d'autonomie collective. Le concept de décision sera alors ensuite traité, afin de pouvoir en définir le processus et de définir également le processus décisionnel. Nous verrons ensuite quel intérêt l'infirmier en chef a, d'amener son équipe à des prises de décision. Quels en sont les enjeux au sein d'une équipe et comment réussir à les mettre en application.

Nous allons pour finir, parler de la notion de motivation au sens général, puis de la motivation individuelle et de la motivation professionnelle en voyant quel impact le cadre peut avoir sur cette motivation.

Nous avons trouvé intéressant de pouvoir introduire en premier lieu la notion de compétence en parlant de la compétence individuelle et de la compétence collective. Pour nous, il s'agit d'une notion importante puisque selon nous, le professionnel qui aura atteint un certain niveau de compétences, va pouvoir fonctionner de façon plus autonome au sein du service dans lequel il travaille. De plus, le cadre devra, lors de ses évaluations, connaître les compétences de ses subordonnés afin de pouvoir proposer des objectifs de progression à chacun, et ainsi améliorer leur mode de fonctionnement, tout en répondant aux objectifs fixés.

1 Compétence

Nous souhaitons aborder dans un premier temps la notion de compétence. Qu'est-ce qu'une compétence ? A quoi sert-elle ? Comment peut-elle être évaluée ? Quel intérêt le cadre a, de développer les compétences de son équipe ? Comment va-t-il pouvoir avoir un impact sur l'accroissement des compétences de son équipe ? Quelles sont les compétences du cadre ? Afin de pouvoir répondre à ces questionnements, nous avons trouvé intéressant de pouvoir définir la compétence dans sa généralité, puis de recentrer le propos sur la compétence individuelle et sur la compétence collective, afin de voir ensuite le rôle du cadre dans le développement de compétences au sein de son équipe.

1.1 Généralités de la compétence

Le mot compétence vient du latin *competentia* qui signifie « juste rapport ». Une compétence est l'aptitude d'une autorité à effectuer certains actes, mais aussi une capacité reconnue en telle ou telle matière, en raison de connaissances possédées, et qui donne le droit d'en juger.²

Selon le Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, la compétence est la capacité de porter un jugement dans un domaine.

Nous avons pu voir au travers de différentes lectures, que la notion de compétence revient à contenir un ensemble de trois capacités : le savoir, le savoir-être et le savoir-faire.

Philippe ZARIFIAN, sociologue français, quant à lui, définit la compétence comme « *une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. C'est également pour lui une faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité. La compétence est, pour lui, une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.*³ »

Guy LE BOTERF⁴ nous dit que, « *les entreprises, les organisations et leurs clients ont besoin de pouvoir compter sur des salariés qui ont des compétences, mais également qui savent agir avec compétence dans ses situations professionnelles variées. Un salarié ou*

² Site internet : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/comp%C3%A9tence/17648>, consulté le 21/01/2020

³ Zarifian P., *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Editions PUF, 2009

⁴ Le Boterf G., *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Editions d'Organisation, 2010 - page 16

employé peut avoir beaucoup de compétences (des savoirs, des savoir-faire et des savoir être) et ne pas savoir agir avec compétences dans telles ou telles situations. ». Pour lui « *ce qui distingue les personnes au travail, ce ne sont pas leurs connaissances, mais leurs capacités à les utiliser de façon pertinente dans des situations, et à savoir agir efficacement de façon durable. ».* C'est-à-dire qu'un individu peut avoir des connaissances sans pour autant savoir quand et comment les mettre en application. Pour lui les compétences résultent de trois facteurs⁵ :

- Le savoir agir, qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes.
- Le vouloir agir, qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif.
- Le pouvoir agir, qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilités et la prise de risques de l'individu.

Nous pouvons donc définir les trois facteurs qui résultent de la compétence :

- Le savoir agir : dans ce facteur nous attendons de l'employé qu'il sache quoi faire. On attend de lui qu'il soit capable d'agir de façon efficace dans des situations où il ne dispose pas de toutes les informations nécessaires. La nuance est là, pour être reconnu comme compétent il ne suffit plus seulement d'exécuter le prescrit mais d'aller au-delà. C'est donc au professionnel de mobiliser ses connaissances et de construire ses propres compétences. Nous rattachons cette idée au management situationnel, c'est-à-dire que le management pourra être adapté en fonction des connaissances et des compétences de l'individu et des situations qui se présenteront.
- Le vouloir agir se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif. Ici le rôle du cadre est d'instaurer une relation de confiance entre lui et son équipe, ce qui va permettre à chacun d'être serein pour prendre des initiatives et des responsabilités. Nous pouvons donc mettre en lien le vouloir agir avec la notion de management, plus particulièrement le management participatif, puisque celui-ci va permettre au professionnel de mettre en exergue ses compétences au sein de son entreprise en le sollicitant.
- Le pouvoir agir renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la

⁵ Le Boterf G., *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'organisation, Paris, 1999

prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu. Nous avons déjà pu voir cette notion de responsabilité et d'initiative dans la définition de Philippe ZARIFAN.

Selon Guy LE BOTERF, pour répondre aux défis de compétitivité et des nouvelles organisations du travail, il est important que les entreprises aient une notion de compétence, pour s'assurer de l'efficacité et de la fiabilité des dispositifs de management.

Nous pouvons donc voir que la notion de compétence est essentielle et que celle-ci prend une place nécessaire dans l'organisation du travail. En effet, comme nous l'avons dit précédemment, l'hôpital est en perpétuel mouvement dans le but d'améliorer les services qu'il propose. C'est pourquoi il nous paraît utile que les compétences des différents professionnels aillent de pair avec ces changements institutionnels.

Par rapport aux définitions que nous avons vues précédemment, nous pouvons donc dire qu'il y a deux types de compétences, à savoir : la compétence individuelle et la compétence collective. Il nous semble intéressant d'effectuer des recherches sur chacune d'entre elles.

1.2 La compétence individuelle

De ce que nous savons au sein d'une équipe, chacun détient ses propres compétences. Chaque professionnel a la possibilité de pouvoir se former afin de pouvoir améliorer ses connaissances, et donc compétences, ou alors en chercher de nouvelles. Ce n'est donc pas parce qu'un professionnel va acquérir des connaissances qu'il sera capable de les mettre en pratique et donc d'accroître ses compétences.

Une autre définition nous apporte la notion suivante : « *La compétence individuelle est un ensemble de connaissances (savoirs) - d'expériences et de maîtrise de pratiques (savoir-faire) - d'attitudes et de comportements (savoir-être) - mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif. A noter que les compétences humaines sont évaluées à travers le savoir-être.* »⁶

La compétence individuelle est la capacité à analyser et comprendre les problèmes auxquels elle est confrontée, pour lui permettre de les résoudre. Il s'agit donc d'une connaissance appliquée dans un contexte particulier.

Quelles sont les compétences attendues pour l'infirmier en chef vis-à-vis de son équipe et vis-à-vis de sa hiérarchie ?

⁶ Site internet <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences>, consulté le 20/11/2021

Pour nous, le cadre devra avoir un certain nombre de compétences pour pouvoir gérer au mieux son équipe. Ses connaissances doivent lui faire prendre les décisions adéquates pour atteindre ses objectifs et avoir une satisfaction de son management. Il va également devoir assumer la responsabilité de ses choix et des résultats obtenus. Être cadre nécessite de savoir analyser, décider et prendre ses responsabilités. Il devra également promouvoir tout ce qui peut permettre la valorisation de projets de services, des objectifs stratégiques et le développement des compétences de son équipe. N'oublions pas que ce cadre va agir par délégation d'une autorité qui définit ses prérogatives et ses contraintes.

L'infirmier en chef va veiller à exploiter les compétences de chaque membre de son équipe, le plus judicieusement possible. Il reconnaîtra les compétences de chaque professionnel, via le travail effectué, et également via l'évaluation de chaque membre de l'équipe. Cette gestion est essentielle de façon à pouvoir augmenter la compétence individuelle et collective. Pour se faire, l'infirmier en chef devra également être en mesure de laisser son équipe s'exprimer et proposer des possibilités d'approfondissements et de formations. Le cadre se doit, nous l'avons vu, de garantir la performance de son équipe. Pour se faire il faut que celui-ci puisse instaurer un climat de travail propice, mais également des relations saines au sein de son équipe. Il sera donc intéressant de soigner son style de management⁷ et de l'adapter en fonction des situations, de travailler sa communication, de montrer l'exemple, d'être disponible et à l'écoute autant que possible, tout en faisant preuve d'empathie et d'intelligence émotionnelle. Son but sera également de pouvoir favoriser les échanges entre les membres de l'équipe, mais également de l'équipe vers lui. Il devra prendre le recul nécessaire pour ne pas se laisser submerger par ses émotions. Le cadre pourra reconnaître, valoriser et récompenser la compétence individuelle, et favorisera un feedback régulier vers l'équipe afin de maintenir un climat de confiance. Les professionnels sont une ressource importante dans l'organisation d'un service. En ayant développé la performance individuelle, le cadre va permettre d'articuler le travail collectif plus efficacement. Le cadre devra utiliser ces ressources afin d'optimiser l'organisation de son service. Il doit également veiller à ce que son équipe travaille en étroite collaboration, de manière à ce que la qualité, des soins proposés dans le service, soit optimale, ce qui nous amène maintenant à définir la compétence collective.

⁷ Notion abordée dans le chapitre 5

1.3 La compétence collective

Comme évoqué ci-dessus, parler de compétences collectives ne signifie pas faire la somme des compétences individuelles. La compétence collective va dépendre d'un travail d'équipe. Les professionnels vont travailler ensemble en essayant de mettre en avant leurs capacités à travailler en collaboration face à tout type de situations. Nous allons donc rechercher leur implication au sein de l'équipe.

Pour Guy LE BOTERF⁸, « *une compétence collective ne peut exister en soi, indépendamment des compétences individuelles qui la composent.* » Il sera donc utile ici pour le cadre d'avoir connaissance des compétences des professionnels pour que l'ensemble puisse laisser place à une autonomie collective performante. « *La compétence collective d'une équipe ne résulte pas d'une somme de compétences individuelles mais il n'en reste pas moins qu'elle doit contenir et mettre en œuvre l'ensemble des compétences individuelles requises. L'existence et la mobilisation des compétences individuelles sont des conditions nécessaires, mais non suffisantes, pour assurer une compétence collective.* »

Il faut donc que la compétence individuelle, ainsi que la coopération, soient réunies pour pouvoir parler de compétence collective. Il relève du rôle du cadre de service que de veiller qu'il y ait une coopération adéquate au sein de son équipe. Ainsi, le travail n'en sera que plus facile pour pouvoir mettre en place des projets de services. Le cadre de santé favorisera le travail d'équipe tout en veillant à ce que chaque professionnel respecte son rôle et ses missions. Nous pensons qu'il est utile pour le cadre de respecter le savoir-faire de chaque membre de son équipe. Un enrichissement mutuel provient de cette différence de savoirs. Il joue un rôle important dans le maintien du bien-être et de l'autonomie de l'équipe. L'attention qui va être portée à l'équipe va avoir un impact sur sa motivation, sur son implication dans les projets et sur la qualité des soins. L'infirmier en chef, s'il veut connaître les difficultés de son équipe, ne devra pas hésiter à aller sur le terrain. En plus d'en connaître les difficultés, il sera plus crédible dans son rôle de chef, de par le partage de connaissances. Le cadre pourra alors, en ayant une meilleure connaissance du travail de terrain, se permettre d'ouvrir les discussions avec sa hiérarchie, par exemple pour des projets, manque de personnel, etc. Le cadre devra se positionner

⁸ Le Boterf G., *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Editions d'Organisation, 2010 - pages 97-98

et croire en ce qu'il fait pour défendre ses valeurs. L'infirmier en chef ne doit pas devenir un « objet de management », cantonné à obéir aux ordres de sa hiérarchie. Il nous a semblé intéressant de voir quel rôle le cadre joue dans la compétence de son équipe.

1.4 Le rôle du cadre dans la compétence de son équipe

Il est nécessaire que le professionnel se fixe des objectifs à atteindre tout au long de sa carrière, afin de pouvoir acquérir d'une part un certain niveau d'autonomie, et donc des responsabilités, mais aussi des connaissances lui permettant d'accentuer ses compétences. Le professionnel pourra s'il le souhaite enrichir ses compétences, ce qui lui permettra de rentrer plus facilement dans une démarche autonome et, de ce fait, pouvoir adhérer plus facilement aux démarches devant bénéficier de compétences collectives.

Nous pensons que pour cela le cadre de santé doit mettre à disposition les informations utiles auprès de son équipe : formations, réunions, transmissions, etc. Il faut que le professionnel se sente bien au sein de son équipe et de son service.

Le cadre joue, là aussi, un rôle essentiel. En effet, au-delà de mettre à disposition un certain nombre d'informations auprès des membres de son équipe, il faut qu'il puisse évaluer si le professionnel a pris connaissance du ou des documents, et de savoir ce qu'il en a acquis et comment il compte les mettre en application ?

Nous devons en tant que cadre être garant des compétences de chacun et des compétences de l'équipe pour faire valoir une bonne gestion des ressources humaines au sein du service et, ainsi, garantir une prise en charge des patients adéquate. C'est pourquoi, s'assurer de la formation de chacun des professionnels est également important.

Mais pour nous cela ne s'arrête pas là. Il est selon nous, nécessaire d'essayer, au moment du recrutement, d'établir un profil de compétences de la personne, pour essayer au maximum d'avoir des équipes qui vont se compléter. Nous savons, de par nos expériences professionnelles, qu'une équipe est composée de diverses compétences, lui permettant ainsi d'avancer avec ses forces et ses faiblesses. Il revient à dire que les compétences de chacun influent sur la compétence collective.

Comment le cadre va pouvoir observer les compétences individuelles et collectives ? Pour ce qui est des compétences individuelles, il est utile de faire une évaluation individuelle annuelle des membres de l'équipe. Ainsi, nous pourrions définir les points forts et les points à améliorer de chacun. Celle-ci permettra, dans un premier temps, de pouvoir évaluer les besoins en formation et également de pouvoir effectuer des changements dans les

roulements d'équipe de manière à combiner certaines compétences. Mais ce n'est pas tout. Selon nous, l'efficacité et la réussite d'une équipe ne tiennent pas simplement aux compétences présentes au sein de cette dernière ni au fonctionnement optimal du groupe. Le manager doit être conscient des étapes d'évolution de son équipe et être capable d'accompagner chacune de ces phases en adoptant la posture managériale adéquate. Une équipe ne devient pas performante du jour au lendemain, aussi excellentes soient les compétences et l'expertise de chacun des membres du groupe. Nous l'avons vu dans la première partie de notre démarche conceptuelle concernant l'autonomie et également dans cette seconde partie traitant des compétences, le cadre est un rouage essentiel pour le bon fonctionnement et l'optimisation de ses équipes.

2 Autonomie

Nous avons souhaité poursuivre par le concept d'autonomie. Qu'est-ce que l'autonomie ? A quoi se résume-t-elle dans le cadre de la vie professionnelle ? Comment peut-on favoriser l'autonomie d'un professionnel ? Comment se traduit l'autonomie du cadre ? Quel rôle le cadre va-t-il avoir dans l'autonomie de son équipe ? Cette autonomie des membres de l'équipe aura-t-elle une incidence dans le rôle du cadre ? Nous allons d'abord traiter de l'autonomie dans sa généralité avant de centrer nos recherches sur l'autonomie professionnelle car elle est pour nous, la base du fonctionnement d'une équipe. Puis nous ciblerons le rôle du cadre dans le cadre de l'autonomie professionnelle.

2.1 Généralités de l'autonomie

Nous avons choisi de débiter notre travail avec le concept d'autonomie, car nous savons que dans le monde du travail celle-ci est vivement recommandée et recherchée. En effet, elle fait partie des caractéristiques demandées dans les profils de fonctions. Il nous a semblé intéressant de définir dans un premier temps l'autonomie dans un sens large et de la définir ensuite en tant qu'autonomie individuelle et autonomie collective. Nous verrons ensuite si cette autonomie peut être considérée comme un résultat et nous nous positionnerons sur l'intérêt que peut avoir l'infirmier en chef à rendre son équipe autonome. Selon le dictionnaire Larousse⁹, « *l'autonomie c'est la capacité de quelqu'un à être*

⁹ Site internet : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autonomie/6779> consulté le 20/11/2021

autonome, à ne pas être dépendant d'autrui, caractère de quelque chose qui fonctionne ou évolue indépendamment d'autre chose. »

L'exercice de l'autonomie exige donc un travail sur la relation duelle entre le système et son environnement, entre un individu et un autre. *« Il faut être deux pour inventer. L'un forme des combinaisons, l'autre choisit, reconnaît ce qu'il désire et ce qui importe dans l'ensemble des produits du premier ».*¹⁰

Dans le livre¹¹ de Christian DRUGMAND et Frank ROUAULT, l'autonomie *« signifie être indépendant de toute loi extérieure. L'autonomie est la liberté de comportement d'un individu qui a la capacité à n'être dépendant de rien ni de personne en se donnant ses propres règles de conduite. Se gouverner soi-même est un vrai gage de liberté. »* Nous expliquerons cette idée de la façon suivante. Tout individu est libre de faire ce qu'il veut. Néanmoins, il existe des limites autour de cette liberté puisqu'il existe des textes de lois comme, par exemple, les arrêtés, les décrets, etc. Il sera donc du choix de l'individu en fonction de ses valeurs de les respecter. De même pour l'autonomie, l'individu va pouvoir exercer celle-ci comme il le souhaite tant que le cadre qui lui sera posé par son manager est respecté et tant que le résultat attendu est atteint. Dans le cadre de la loi, des professionnels sont chargés de la faire respecter. Dans le cadre de l'autonomie cette notion est identique puisque c'est le manager qui veillera à l'application des règles et qui sera garant des résultats attendus.

L'autonomie¹² est *« le fait de se gouverner par ses propres lois. C'est la faculté de se déterminer par soi-même, de choisir, d'agir librement, mais c'est aussi une notion de liberté et d'indépendance morale ou intellectuelle, c'est aussi s'affranchir d'une loi morale. »*

Le mot autonomie¹³ est *« emprunté du grec autonomia, dérivé de autonomis qui veut dire autonome. Elle définit la possibilité de s'administrer librement dans un cadre déterminé. Conjointement, elle signifie aussi l'indépendance, c'est-à-dire la possibilité d'agir sans intervention extérieure. »*

Au travers de ces recherches nous ayant aidé à définir l'autonomie, nous constatons que celle-ci va désigner la capacité d'un individu à se prendre en charge, avec ses propres valeurs, tout en prenant en compte le cadre légal existant. La recherche d'autonomie sera

¹⁰ Docteur Vendryes P, cité par Kitous B. - *Soigner l'hôpital. Management pour l'autonomie au quotidien*, Ramonville-Saint-Agne : Editions Erès, 1994 - page 115

¹¹ Drugmand C. et Rouault F, *Le management optimal, concilier performance et bien-être au travail*, Afnor Editions, 2016

¹² Site internet : [AUTONOMIE : Définition de AUTONOMIE \(cnrtl.fr\)](https://www.cnrtl.fr/lexique-fr/autonomie), consulté le 20/11/2021

¹³ Site internet : [autonomie | Dictionnaire de l'Académie française | 9e édition \(dictionnaire-academie.fr\)](https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A1010), consulté le 20/11/2021

intéressante tant pour l'infirmier en chef que pour le professionnel. Le manager devrait être en mesure à la fois de poser des règles sur cette capacité, tout en s'assurant qu'elle soit respectée et qu'il y ait une atteinte des objectifs fixés. Pour le professionnel, cette autonomie, l'amènera à une responsabilisation de celui-ci, tout en accroissant sa motivation et son bien-être au travail. De plus, son sentiment d'appartenance sera plus présent, tant auprès de son équipe qu'au niveau institutionnel,

Nous savons qu'un cadre adaptera son mode de management en fonction de son équipe mais également en fonction des situations. Nous pourrions, lorsque nous parlerons des différents types de management plus loin dans ce travail, nous positionner afin de savoir quel est celui qui répondra le plus à cette autonomie.

Chaque management a des avantages et des inconvénients. Il peut y avoir certains freins à donner de l'autonomie à son équipe, comme par exemple avoir des personnes qui ne vont pas accepter d'avoir la « responsabilité de » et qui, donc, vont mal accepter cette demande d'autonomie de la part de leur chef.

Une question peut alors se poser : quelle est l'utilité de l'infirmier en chef si l'équipe est autonome ? Nous pensons qu'une équipe n'est jamais autonome à cent pour cent et a toujours besoin d'un cadre afin d'éviter les dérives. Nous savons, de par notre propre expérience, que l'autonomie de l'équipe peut avoir ses limites. Il faut pouvoir y être attentif de manière à pouvoir recadrer si nécessaire les choses en temps et en heure. Nous pensons aussi que l'équipe a besoin d'une personne sur laquelle elle peut s'appuyer et demander conseil. A notre niveau, nous trouverons utile de pouvoir être présents afin de pouvoir les guider. Nous le spécifions dans notre introduction, étant infirmière en chef de la polyclinique, celles-ci ne sont pas toutes centralisées et nous ne pouvons donc pas être à plusieurs endroits en même temps, d'où l'importance à notre sens que l'équipe puisse avoir une autonomie dans son fonctionnement. De plus, l'autonomie va selon nous viser à améliorer, voire accroître, leurs compétences. En effet, l'individu va être amené à se rendre autonome dans sa manière de fonctionner et par conséquent, essayer de trouver les informations dont il a besoin par lui-même, en ayant, peut-être, des ressources personnelles ou une, voire des personnes ressources à solliciter. Nous avons donc trouvé judicieux de poursuivre ce chapitre en parlant de l'autonomie individuelle avant d'aborder l'autonomie collective.

2.2 L'autonomie individuelle

L'autonomie¹⁴ est « synonyme de liberté, d'indépendance. Elle est définie comme la capacité du sujet à décider pour lui-même des règles auxquelles il obéit et d'agir en conséquence. La personne autonome est donc, par cette définition, celle qui décide et agit seule, sans recours à une aide. Or, dans une réalité plus concrète, une personne autonome n'est pas une personne qui décide et agit seule, mais dont le pouvoir décisionnel et les capacités d'actions sont soutenus par de multiples relations, par exemples sociales, institutionnelles, etc. »

Nous pouvons également parler d'autonomie personnelle¹⁵. « Ce concept est apparu récemment dans l'ordre juridique européen, comme la faculté pour la personne humaine de mener sa vie comme elle l'entend. »

« Le principe d'autonomie¹⁶ implique la liberté et la capacité de discernement pour décider et agir. » Au travers de ces définitions, l'autonomie individuelle est décrite comme le fait de laisser l'individu décider lui-même des règles et d'agir en conséquence. Il va agir seul et prendre ses décisions seul également. Il n'y aura pas de support hiérarchique pour la prise de décision. La personne se responsabilisera en se retrouvant seule face à ses choix.

Dans notre réflexion, nous avons voulu aborder la notion d'autonomie individuelle avant celle d'autonomie collective, afin de pouvoir les démarquer l'une de l'autre. Nous allons donc définir l'autonomie professionnelle afin de pouvoir la différencier de l'autonomie individuelle.

2.3 L'autonomie professionnelle

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'autonomie permet de fonctionner selon des normes que l'on va se fixer soi-même. L'autonomie professionnelle¹⁷ définit « la capacité qu'a une personne à prendre des décisions dans le cadre de son travail, et des décisions qui s'intègrent dans le milieu professionnel dans lequel elle évolue. »

L'autonomie professionnelle va pouvoir s'obtenir par la formation, par l'expérience professionnelle ou encore les expériences personnelles. En effet, la formation permet au professionnel d'acquérir des connaissances qui vont pouvoir l'aider dans le cadre de son travail. Il va ainsi avoir les outils nécessaires lui permettant d'accroître ses compétences et

¹⁴ Site internet : <https://www.cairn.info/revue-sciences-sociales-et-sante->, consulté le 26/03/2022

¹⁵ Site internet : <https://www.larcier.com/fonction-de-l-autonomie-personnelle>, consulté le 26/03/2022

¹⁶ Site internet : <https://www.elsevier.com/fr-fr/connect/ifsiinfirmier/lautonomie>, consulté le 26/03/2022

¹⁷ Site internet : [Autonomie professionnelle - Définition, fonctionnement & risques \(cegelem.fr\)](https://www.cegelem.fr/autonomie-professionnelle-definition-fonctionnement-et-risques), consulté le 20/11/2021

pouvoir travailler en toute autonomie. Son expérience, en lien avec sa profession, évoluera tout au long de sa carrière, à l'instar des expériences passées qui sont elles aussi importantes, car elles sont formatrices et conduiront l'individu à éviter de répéter les mêmes erreurs. Être autonome, c'est s'inscrire dans une dynamique d'évolution professionnelle.

Pour Edgar MORIN¹⁸, c'est « *la capacité à agir avec réflexion et en pleine connaissance des enjeux personnels et sociaux des actions. Cela suppose de faire des choix, se situer, se donner des règles. Il est donc indispensable de se connaître et de se prendre en charge.* »

L'autonomie professionnelle va donc reposer sur la capacité de l'individu à faire des choix et ainsi pouvoir prendre des décisions en se sentant responsable de ses actes tout en respectant un cadre.

Selon Christophe EVERAERE¹⁹, « *l'autonomie renvoie à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de liberté dans le travail. Elle suppose intelligence et réflexion pour réagir rapidement à des situations plus ou moins imprévisibles, quel que soit le niveau hiérarchique des individus.* »

Comme nous l'avons vu dans le cours de Patrick VANTOMME²⁰, « *nous évoquerons deux points de vue, deux regards : l'un vers le bas, l'autre vers le haut puisqu'intermédiaire est le leader et/ou le manager. Commençons « par le bas », Paul HERSEY et Kenneth BLANCHARD ont construit une typologie des styles de leadership en catégorisant les membres du groupe ainsi dirigés. Elle est la plus contingente des deux, la seconde sera plus managériale. Il s'agit d'abord de déterminer les caractéristiques des individus et/ou du groupe avec lesquels le leader et/ou manager va être en interaction. Ce premier niveau de typologisation est basé de deux critères formant la situation, son cadre : le savoir et le vouloir. Reformulons ces deux verbes en usant de substantifs avec d'une part, la notion de compétences et de l'autre, celle de motivations. Nous retrouvons aussi et ainsi la tâche et la relation. La combinaison de ces deux axes avec leur polarité permet alors de définir quatre niveaux croissants d'autonomie du ou des travailleurs. L'autonomie, ce mélange de capacités et de volontés, de l'autre est une contingence de la situation, ici de travail. La théorie suppose, ensuite, que le style de*

¹⁸ Site internet : http://data.over-blog-kiwi.com/0/06/34/58/201211/ob_4a0181e918a542b1d2e79479664b5a42_103-autonomie.pdf, consulté le 20/11/2021

¹⁹ Site internet : [Autonomie au travail : la France a tout faux ! – Management & RSE \(management-rse.com\)](http://www.management-rse.com), consulté le 20/11/2021

²⁰ Cours : Vantomme P, *Psychosociologie appliquée aux relations de travail*, pages 67-68, 2017

management et le leadership qu'il suppose, s'adaptent au niveau d'autonomie des employés, tantôt subordonnés, tantôt collaborateurs. »

« Les quatre niveaux d'autonomie²¹ se déduisent de deux axes que sont le niveau de motivation et le niveau de compétence²² ». Il serait utile de les caractériser pour mieux reconnaître et situer les professionnels et ainsi pouvoir ajuster notre style de management. Définissons brièvement la motivation et la compétence. La motivation est l'envie de réaliser une tâche ainsi que la confiance en soi pour la mener à bien. La compétence est la capacité de se comporter efficacement dans une tâche clé de son métier.

Parmi les quatre temps du cycle des niveaux d'autonomie²³, nous trouverons l'incompétence inconsciente, l'incompétence consciente, la compétence consciente et la compétence inconsciente. Abordons maintenant le premier niveau cité, soit, l'incompétence inconsciente. Dans ce cas, le professionnel ignore qu'il ne dispose pas de la compétence requise mais qu'il aurait besoin de l'apprendre. Celui-ci va définir le débutant dans son poste. Il va être motivé mais peu compétent. Il peut se caractériser par sa compétence faible, voire très faible. Du fait de sa compétence faible, l'atteinte d'un objectif requis sera difficile car ses savoirs et savoir-faire ne sont pas assez développés. Il ne sait pas utiliser ses connaissances de base ou ses expériences antérieures pour accomplir une activité. Néanmoins, il pose des questions et s'intéresse aux choses pratiques. Il veut bien faire, la motivation est bonne, il est ouvert et s'intéresse aux activités et aux projets. Il est actif et dynamique, s'investit beaucoup, a une bonne image de lui-même et ne doute pas de ses capacités à réussir dans la mission qui lui a été confiée.

Le professionnel débutant a besoin d'un cadre précis avec la définition de son rôle, de ses missions et de ses tâches. Les objectifs et les consignes doivent être très clairs. Des normes et des indicateurs de performances, des méthodes de travail, des principes d'organisation, une formation tournée vers l'action, des instructions sur comment travailler et avec qui et sur quoi, ainsi que des plans d'actions précis, seront à définir. L'infirmier en chef, en plus de son rôle de le guider et de lui montrer « comment faire », lui apportera une reconnaissance de son enthousiasme et un suivi régulier de ses résultats, qui lui seront utiles à sa progression.

²¹ Site internet : <http://www.orygin.fr/coaching-management/4-niveaux-d-autonomie/>, consulté le 02/04/2022

²² Annexe I : Niveau de motivation et niveau de compétence

²³ Annexe II : Quatre niveaux d'autonomie

Voyons ensuite le deuxième type d'autonomie, l'incompétence consciente. Ici, le professionnel sait qu'il n'a pas la compétence mais il veut apprendre quelque chose. Celle-ci va définir l'apprenant. Le subordonné est éventuellement un peu démotivé par ses premiers échecs, tout en n'ayant pas encore eu le temps d'acquérir la compétence qui le mettrait en confiance. On peut le reconnaître par sa compétence faible ou moyenne, « il sait un peu faire ». Il en est conscient mais ne le reconnaît pas forcément. Le professionnel ne peut pas atteindre facilement l'objectif parce qu'il manque de confiance en lui et de pratique. Il n'a pas la faculté d'utiliser les ressources autour de lui pour se faire aider, mais attend beaucoup des autres. Il pose des questions et s'intéresse au comment, mais la motivation reste faible ou très faible, car il peut se trouver en constat d'échec personnel. Il n'a pas envie de faire parce qu'il ne se sent pas prêt. Il ne sait pas utiliser les ressources autour de lui pour se faire aider, mais il pense que c'est aux autres de faire et non à lui. Celui-ci va également pouvoir refuser l'objectif parce que trop difficile ou trop risqué à atteindre. Il peut également accepter, mais ne rien faire pour autant.

Il aura besoin d'objectifs clairs, d'explications sur le pourquoi des choses et d'occasions de faire ses expériences puis de discuter de ses difficultés rencontrées. Il faudra le rassurer sur le fait qu'il est acceptable de faire des erreurs. Un suivi régulier de ses résultats, avec des encouragements et des félicitations sur les progrès accomplis, ne feront qu'accroître sa motivation. Ainsi, il sera plus aisé de mettre en évidence les améliorations à réaliser et de prendre en compte ses suggestions dans la résolution de problèmes.

Passons maintenant au troisième niveau d'autonomie, la compétence consciente. A ce stade, il gagne en compétence, mais reste frileux en termes de motivation. Ce qui le caractérise est qu'il « sait faire à sa façon ». La compétence est moyenne à forte, car l'apprentissage est régulièrement mis en pratique et que le professionnel gagnera en confiance grâce à ses nouvelles compétences. Cependant, la concentration sera de rigueur lorsqu'il effectuera ses tâches avant d'atteindre certains automatismes. Le subordonné possède les savoirs et les savoir-faire requis. Quand il ne les a pas, il sait où se les procurer, c'est-à-dire auprès de ses collègues ou de personnes ressources. Il va avoir des idées, des projets, des suggestions, des propositions. Il ne va pas toujours tenir compte des incidences de ses idées sur l'environnement par manque de vision synthétique. Ce professionnel va être très centré sur la réussite dans l'activité qui lui est confiée. Il peut améliorer les méthodes, dépasser les standards établis, ouvrir des voies nouvelles. Sa volonté va passer par des hauts et des bas. Quand sa motivation est faible, ou moyenne, il manquera de confiance et n'assumera pas seul les responsabilités. Il souhaite un appui de la part du

manager et il pose des conditions sous la forme d'une demande d'aide, de soutien, de support. La motivation reste conditionnelle. Quand sa motivation est forte, il a une grande confiance en lui, et a une idée qui va parfois être surévaluée, très positive de ses capacités. Il fait de l'activité une affaire personnelle. Il est actif, entreprenant, il a ses idées sur la manière de procéder et il pose des conditions sous la forme d'une demande de moyens, de liberté et d'indépendance. Ce subordonné aura besoin d'occasions de discuter de ses préoccupations, lui permettant de prendre du recul. Il aura besoin également d'un mentor accessible quand il est en difficulté, d'une évaluation objective de ses compétences pour lui donner confiance, une écoute enthousiaste en cas de succès majeurs, des occasions de se lancer, des félicitations et de la reconnaissance pour ses compétences et sa performance. En outre, l'analyse des obstacles à éliminer pour l'atteinte de l'objectif ainsi qu'une aide pour répertorier objectivement ses forces et ses faiblesses l'aideront dans sa confiance en lui.

Enfin, terminons par le dernier rang d'autonomie, la compétence inconsciente. Dans ce cas, le professionnel a atteint des automatismes lui permettant de pouvoir réaliser successivement des tâches. Le professionnel a acquis des compétences et a retrouvé à la fois l'élan et la motivation. Ici l'individu ne se pose plus de question quant à son savoir, puisqu'il a connaissance de son savoir. Il se caractérise par son savoir-faire, puisqu'il est compétent. Il possède une réelle expertise, il se comporte en professionnel et maîtrise son activité tant dans un contexte complexe qu'instable. Il situe son action dans une vision globale et va être capable de prendre du recul et pourra analyser son action de façon critique. Il sait où se procurer les informations manquantes, trouver les contacts nécessaires, y compris en sollicitant le manager sur des questions précises. Il se fixe lui-même des sous-objectifs à l'intérieur du cadre de travail. Il est capable d'enseigner cette activité à un débutant. Il sait maintenir et faire progresser lui-même sa compétence (formation, contacts divers, etc.). Il veut faire, puisqu'il est motivé. Ce collaborateur possède une solide motivation, il est actif, dynamique, ouvert et sait se rendre disponible. Il a une bonne image de lui-même et ne doute pas de ses capacités à réussir dans l'activité. L'expert autonome sait s'auto-récompenser, communique sa motivation et son intérêt aux autres, en investissant dans l'activité avec l'énergie vraiment nécessaire à sa bonne réalisation, car il a d'autres centres d'intérêt. Ce collaborateur a besoin de diversité et de défis à la hauteur de ses appétits, de l'autonomie et du suivi adapté, ainsi que la juste reconnaissance de sa contribution et de la confiance exprimée par son manager. Il voit d'ailleurs en lui un « coach » et non un supérieur.

De ces cycles, nous pouvons supposer que les compétences sont fortement liées à l'autonomie. Plus nous sommes compétents, plus nous sommes susceptibles d'acquérir de l'autonomie. Si cette notion de compétences professionnelles est attendue de la part des subordonnés, elle doit aussi l'être de la part des cadres. Ce qui nous amène donc à nous questionner sur l'autonomie du manager. Le cadre dépend lui-même d'une hiérarchie, comme nous l'explique l'arrêté royal du 13 juillet 2006²⁴, relatif à la fonction d'infirmier en chef, « *Art. 2. §1er. L'infirmier en chef visé à l'article 17 bis , alinéa 2, 3°, de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, est responsable de l'organisation, de la continuité et de la qualité de l'activité infirmière au sein de son équipe, qui lui est confiée par le chef du département infirmier. »*, ainsi que « *Art. 3. L'infirmier en chef dépend hiérarchiquement directement d'un infirmier-chef de service ou du chef du département infirmier, conformément à l'organigramme du département infirmier. »*

Le cadre dépend donc à la fois du département infirmier et d'un infirmier chef de service. Comme nous le spécifie l'arrêté royal de 2006²⁵, « *Art. 5. §1er. L'infirmier en chef veille à ce que l'activité infirmière au sein de son équipe soit en phase avec la vision stratégique du département infirmier ainsi qu'avec les évolutions et attentes de la société. »* Par sa fonction il a une certaine autonomie, c'est-à-dire qu'il peut organiser son travail, remplir ses objectifs, mener des projets, etc. Il a de l'autonomie de par ses responsabilités, mais celles-ci prévalent essentiellement envers son équipe et la gestion qu'il peut en avoir. En effet, le cadre n'aura pas d'autonomie sur tout, car il a lui-même un lien hiérarchique dont il dépend. La finalité de cette autonomie professionnelle est qu'elle ne signifie pas d'avoir une totale liberté ; il y a toujours ce cadre à respecter. Un cadre doit être posé de manière à éviter les dérives et à ce que chaque membre de l'équipe puisse savoir ce qu'on attend de lui, comment on l'attend et quand. Toutefois, il est nécessaire de rester vigilant à ce que l'autonomie ne soit pas l'indépendance, au risque de tomber dans l'anarchie où chacun fait ce qu'il désire. Nous avons en tant qu'infirmier en chef comme mission d'apporter un sens, cultiver cette autonomie chez nos professionnels, de manière à pouvoir optimiser leurs processus créatifs, tout en poursuivant les objectifs et projets institutionnels. Nous trouvons intéressant de définir l'empowerment²⁶, « *L'empowerment passe par le fait de s'autoriser à prendre conscience de sa puissance personnelle en acceptant notamment la responsabilité*

²⁴ Site internet : <https://wallex.wallonie.be>, consulté le 17/05/2022

²⁵ Annexe III : Arrêté Royal portant exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef, 13 juillet 2006

²⁶ Site internet : <https://iich-coaching.com/quest-ce-que-lempowerment/>, consulté le 20-11/2021

de sa propre expérience. » « L'empowerment offre davantage de pouvoir à un individu ou à un collectif pour agir sur son environnement. ». L'empowerment permet donc de donner le pouvoir d'agir à ses collaborateurs en les responsabilisant davantage. Cela leur permet de prendre certaines décisions en lien avec les valeurs institutionnelles.

2.4 Le rôle du cadre dans l'autonomie du professionnel

Nous l'aurons donc compris, l'autonomie au travail s'acquiert soit par des formations, soit par des expériences professionnelles ou personnelles. Chaque professionnel va pouvoir faire ses propres choix, tout en ayant un cadre donné avec des objectifs à atteindre. L'autonomie individuelle va-elle répondre aux besoins de l'individu de faire un choix, prendre une décision et d'agir en conséquence.

En tant que cadre, nous pensons que l'autonomie professionnelle est une source de motivation pour les équipes, notion que nous développerons plus loin dans cette épreuve intégrée. Elle va en ce sens contribuer à un sentiment d'appartenance et également accentuer le bien-être au travail. Le fait de rendre autonome, ou du moins accentuer l'autonomie chez les professionnels, va selon nous diminuer le sentiment de frustration, où les professionnels vont subir les ordres qui leurs sont donnés, tandis qu'au niveau de l'équipe, cette autonomie va avoir une incidence sur la performance.

De son côté, pour qu'il y ait un aboutissement, la confiance du cadre envers son équipe sera nécessaire et, comme nous l'avons vu précédemment, il devra adapter son management. Il doit être en mesure de poser un cadre à son équipe tout en les laissant avancer de manière autonome. Il est pour nous important que l'infirmier en chef demande une certaine obligation de résultats auprès de ses équipes. Cela dans le but de pouvoir vérifier que le cadre qu'il a posé est toujours maintenu et de les féliciter dans leurs réussites, afin de faire perpétuer cette dynamique, et ainsi créer un échange gagnant-gagnant. De plus, ce processus aura selon nous pour effet d'accroître la confiance des professionnels et ainsi augmenter leurs compétences.

Pour conclure cette partie concernant l'autonomie, nous pouvons remarquer que la demande des professionnels à ce sujet est en hausse. En effet, c'est une tendance qui s'inscrit dans l'évolution de notre société, devant faire face à des changements économiques, sociologiques et politiques. Nous prendrons en appui une phrase de Guy LE BOTERF²⁷ « *la notion de compétence elle-même est restée la plupart du temps figée*

²⁷ Le Boterf G., *Repenser la compétence, pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Editions d'Organisation, 2010 - page 12

sur une définition – valable sans doute dans les années 1970 – qui n'est plus à la hauteur des défis de l'économie de la connaissance du début du troisième millénaire. Résonner en termes de savoirs, de savoir-faire et de savoir être a sans doute représenté un progrès il y a trente ans, mais se révèle insuffisant à l'heure actuelle. » Un manque d'autonomie va accentuer un désengagement, une baisse de motivation, une chute du sentiment d'appartenance à l'institution. L'autonomie professionnelle ne doit pas être laissée au hasard, en effet il est important selon nous de donner de l'autonomie à notre équipe. Nous avons évoqué que l'autonomie professionnelle se gagne par le biais de formations et des expériences de chacun. Par conséquent, il est du devoir du cadre de veiller à cela auprès des membres de son équipe grâce à la participation aux formations et à des évaluations. Cela est défini par l'arrêté royal du 13 juillet 2006, relatif à la fonction d'infirmier en chef « *Art. 9.§1er. L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaire pour maintenir le niveau de qualité souhaité.* » Dans l'évaluation faite au professionnel, il faudra prendre en compte l'autonomie. Ce serait une manière d'encourager celle-ci ou au contraire de connaître son ressenti, par rapport à cette demande d'autonomie et de voir comment nous pouvons l'aider à augmenter ses compétences de façon à être plus autonome. Dans le mode de fonctionnement d'une institution de soins, l'autonomie des équipes est souhaitable. En effet, l'infirmier en chef pourra favoriser leur autonomie en leur demandant, par exemple, de participer de manière plus assidue aux formations proposées, afin de pouvoir augmenter leurs compétences. Une connaissance de l'équipe est également utile afin d'identifier leurs attentes et leurs besoins. Cette autonomisation de l'équipe tant d'un point de vue individuel que professionnel, va pouvoir favoriser le fait que nous puissions nous recentrer sur les tâches qui nous sont propres, telles que gestion d'horaires, mise en route de projets, encadrement et évaluation du personnel, etc.

Le management d'aujourd'hui ouvre des espaces de liberté à ses subordonnés. Il faut alors que ceux-ci puissent se les approprier, de façon à mettre à profit leurs compétences. Beaucoup d'entreprises responsabilisent leurs équipes, tout en conservant un contrôle des tâches de chacun. L'autonomie va donc avoir pour avantages d'augmenter la motivation, la performance et la productivité.

Nous parlons dans cette partie concernant l'autonomie de prise de décision qui se fait, soit selon ses propres règles dans un cadre autonome, soit selon des règles reçues dans le

cadre d'une autonomie professionnelle. Il nous a donc semblé intéressant de traiter ensuite du concept de décision et plus précisément du processus décisionnel.

3 Décision

Nous allons maintenant aborder la notion de décision. Elle est pour nous essentielle dans le travail du cadre mais aussi dans le travail d'autonomie vis-à-vis de l'équipe. Nous nous sommes donc demandé quelles sont les étapes de la décision ? Le cadre peut-il favoriser auprès de son équipe le processus décisionnel ? Dans quel but ? Comment va-t-il procéder ? N'est-il pas trop risqué pour le cadre de rendre autonome son équipe quant à la prise de décision ? Comme nous avons pu le voir précédemment, si le cadre souhaite rendre son équipe autonome, il va devoir dans un même temps l'inclure dans un processus décisionnel, voire même parfois le laisser libre de ses choix, tant que le cadre imposé reste respecté.

Nous allons donc voir dans un premier temps, les généralités de la décision. Nous aborderons ensuite le processus décisionnel en définissant la notion de décision individuelle et celle de décision collective et nous verrons quel rôle le cadre tient au sein de son équipe dans ce processus.

3.1 Généralités de la décision

Selon le Larousse²⁸, « *la décision est l'action de décider après délibération. Mais aussi un acte par lequel quelqu'un opte pour une solution ou décide quelque chose.* »

Pour le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales²⁹, « *c'est une action de décider quelque chose ou de se décider, après délibération individuelle ou collective* ».

En management³⁰, « *décider consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités. Sans prise de décision, l'entreprise ne peut pas fonctionner.* »

Igor ANSOFF³¹ « *a proposé un classement des décisions en trois catégories : stratégique, tactique et opérationnelle. Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale*

²⁸ Site internet : [Définitions : décision - Dictionnaire de français Larousse](#), consulté le 28/11/2021

²⁹ Site internet : <https://www.cnrtl.fr/definition/d%C3%A9cision>, consulté le 28/11/2021

³⁰ Site internet : <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision>, consulté le 28/11/2021

³¹ Site internet : <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/>, consulté le 28/11/2021

de l'entreprise et vont concerner les orientations générales de l'entreprise. Elles vont avoir un impact sur le long terme en engageant l'avenir de l'entreprise. Elles comportent un risque important. Les décisions tactiques sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. Elles ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour l'entreprise. Elles comportent un risque moyen.

Les décisions opérationnelles ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés. »

Une autre définition³² nous apportera les éléments suivants « *En général, la décision marque le début ou met fin à une situation ; autrement dit, elle impose un changement d'état. Les experts désignent la décision comme le résultat d'un processus mental-cognitif d'une personne ou d'un groupe d'individus. On entend par prise de décisions le processus qui consiste à faire le choix parmi plusieurs alternatives. »*

Pour le docteur David O'HARE³³, co-auteur du livre « *Intuitions* »³⁴, « *une décision est une procédure à la fois inconsciente et consciente. La part consciente et volontaire a été largement développée, théorisée et standardisée. Ce processus a souvent été appelé arbre décisionnel car la décision va cheminer progressivement en suivant plusieurs embranchements jusqu'à aboutir au fruit, le résultat. »*

Nous l'aurons donc compris, la décision n'est pas une chose aisée, elle est une solution qui est prise entre plusieurs possibilités. Nous allons à présent pouvoir définir le processus décisionnel.

3.2 Le processus décisionnel

Selon Herbert SIMON³⁵ « *Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques. »* Il propose un modèle de rationalité limitée qui comporte quatre phases : intelligence, modélisation, choix et contrôle. « *Pour l'intelligence, le décideur identifie dans son environnement des situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions. Ensuite, pour la modélisation, le décideur*

³² Site internet : <https://lesdefinitions.fr/decision>, consulté le 28/11/2021

³³ Site internet : <https://www.thierrysouccar.com/bien-etre/info/quest-ce-quune-decision-385>, consulté le 28/11/2021

³⁴ Ecrit par docteur O'Hare D. et Phild JM.

³⁵ Site internet : <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision>, consulté le 28/11/2021

recense les informations, les structures de façon à disposer de solutions envisageables. Concernant le choix, à partir de l'évaluation de chaque solution, le décideur choisit la meilleure d'entre elles. Enfin, le contrôle vient confirmer le choix effectué ou le remettre en question. »

De nombreux obstacles peuvent intervenir dans une décision tels que les caractéristiques de l'entreprise, de l'évolution du marché, les logiques financières, etc. Chaque individu aura la possibilité de prendre une décision qui lui sera satisfaisante, compte tenu d'un certain nombre d'éléments qu'il a en sa possession, de sa motivation et sa capacité d'agir. Nous sommes des êtres qui ne cessons de juger les situations³⁶, c'est-à-dire de les évaluer, de leur donner de la valeur. Une bonne partie des comportements humains est liée à ce que nous vivons, à ce que nous décidons, mais aussi par notre relation à la norme, au devoir. Les valeurs et les règles structurent l'espace des actions possibles, prendre conscience de notre propre rapport à ces règles et valeurs peut nous aider à gagner en liberté dans notre prise de décision.

L'acte de décision³⁷ est celui qui enrichit l'entreprise ou la mène à la faillite. Les bonnes décisions font avancer l'entreprise, les mauvaises la font stagner. La décision reste l'élément clé du processus de management. Une des fonctions principales sinon la fonction majeure des cadres dirigeants consiste d'une manière ou d'une autre à « prendre des décisions ».

La décision est à la fois l'élément moteur et le point culminant du management. Une décision signifie exactement une coupure, une rupture. La décision s'inscrit dans un processus temporel qui comporte des moments extrêmement importants tels que la localisation d'un problème ou l'analyse des différentes possibilités de choix. La décision qui est au terme du processus décisionnel peut être définie comme étant une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités dans le but de parvenir à un résultat désiré. Dès lors on peut retenir trois idées importantes dans cette formulation : la décision implique un choix, la décision implique un processus mental et la décision a un but.

Les auteurs David W. MILLER et Martin K. STARR³⁸ ont exprimé cette éventualité en ces termes : « *Décider de décider.* » Pour eux le problème de la décision se résume à déterminer la façon de procéder pour prendre des décisions satisfaisantes. La plupart des livres de management ne donnent pas de définitions spécifiques de la décision. Les approches qui ont

³⁶ Bernard F. et Genaivre M., *La prise de décision*, Editions Dunod, 2021

³⁷ Crener M., *Le management*, Edition Les presses de l'université du Québec, 1979

³⁸ Site internet : <https://tdcorrige.com/details.php?id=412>, consulté le 21/11/2021

été tentées se limitent trop souvent à la description de la décision ou à la description détaillée des procédés opératoires employés dans la décision.

La définition que Charles W. CHURCHMAN³⁹ donne du manager est la suivante, « *Le manager est l'homme qui choisit parmi plusieurs possibilités. Il doit décider du choix qui le conduira à un objectif désiré ou à un ensemble d'objectifs désirés. Différentes possibilités s'offrent au décideur. Celui-ci ne choisira parmi ces possibilités qu'après avoir évalué leurs conséquences* ». Maxime CRENER, nous parle du processus décisionnel en ces termes : « *avant de concentrer nos énergies sur le choix final d'une action il est nécessaire de ne pas perdre de vue que l'activité décisionnelle forme un tout* ». La démarche de l'esprit que représente toute prise de décision conduit de la perception d'un problème au choix de l'action qui constitue la meilleure solution possible. Une analyse plus détaillée de la succession des étapes comprend : la localisation et la formulation du problème, le diagnostic, la recherche et l'élaboration des solutions possibles, l'analyse des solutions, le choix vers la solution, l'exécution de la décision. Nous pensons qu'il est possible d'apprendre la gestion et plus particulièrement le processus de décision. Cependant nous sommes certains que l'art de diriger existe et que celui-ci peut s'apprendre via des formations et expériences professionnelles. Il apparaît clairement que la nécessité de décider vient de l'existence de problèmes dans l'organisation. Ceux-ci naissent généralement des deux conditions suivantes : lorsque les résultats de l'entreprise ne coïncident pas avec les buts désirés ; lorsque les objectifs de l'entreprise sont inadéquats. L'analyse du problème nécessite la détermination de l'écart existant entre ce qui est et ce qui aurait dû être. Ainsi le manager devra se rapporter au cadre de référence, c'est-à-dire les normes qu'il a établies, et devra mesurer les déviations résultant de celui-ci.

Le manager devra cependant avant de passer à l'exécution de la décision éprouver son choix. Il pourra appliquer quelques principes assez connus : la remise en cause de son raisonnement à la lueur de la décision optimale, la recherche de feed-back en soumettant la solution à d'autres personnes pour voir leur réaction, l'expérimentation de sa décision sur des objectifs. Pour que le choix soit opérationnel, le manager veillera à l'application de sa décision. Néanmoins, la connaissance du mécanisme décisionnel n'entraîne pas automatiquement que la « bonne décision » soit absorbée d'office par l'organisation et l'adhésion de l'équipe. Pour réduire les risques de déformation des effets de la décision dans une organisation, les managers ont essayé de définir une typologie des décisions sous

³⁹ Churchman C.W., *Challenge to Reason*, New York, McGraw-Hill, 1968, page 17

forme de pyramide⁴⁰, apte à rendre plus opérationnel le processus décisionnel. Ce modèle pyramidal à trois niveaux : au sommet les décisions stratégiques, puis les décisions tactiques et à la base les décisions opérationnelles. Ce modèle pyramidal, met non seulement en évidence la structure hiérarchique mais établit également le domaine couvert par la décision. Autrement dit, nous aurons à la base de cette pyramide les décisions que nous prenons le plus souvent, pour ensuite remonter vers celles que nous prenons modérément, pour finir par celles que nous prenons exceptionnellement.

Toutes les décisions ne sont pas aussi faciles à prendre. Une décision va créer une rupture dans le cours des choses. Plus elle nous engage, plus fort est le conflit entre nos désirs, nos intérêts, nos peurs et la représentation que l'on se fait de ce qu'est une « bonne décision ». Quel que soit la finalité de cette prise de décision, nous devons assumer nos responsabilités et être en mesure d'expliquer nos choix.

En entreprise⁴¹, le processus décisionnel est un procédé étape par étape qui permet aux professionnels de résoudre des problèmes en évaluant les données, en examinant les alternatives, puis en choisissant une voie à suivre. Une fois ce processus structuré terminé, la dernière étape consiste à vérifier si la décision prise était la bonne.

Des étapes concernant le processus décisionnel ont été définies. Elles sont au nombre de sept. Ces étapes sont une aide afin de structurer le processus décisionnel dans le but de prendre des décisions éclairées. Pour illustrer ces étapes, nous trouverons en annexe trois exercices d'application de prise de décisions⁴². Les sept étapes sont les suivantes :

- Identifier la décision à prendre : consiste à identifier le problème à résoudre ou la question à laquelle vous devez répondre. S'assurer que l'objectif à atteindre soit SMART⁴³ et ceci afin d'avoir la confirmation que l'objectif est atteint une fois le processus terminé.
- Rassembler les informations pertinentes : rassembler les informations nécessaires pour faire notre choix. Réaliser une évaluation interne, en examinant les réussites et les échecs de notre type d'organisation dans les domaines liés à notre décision.

⁴⁰ Annexe IV : Typologie du processus décisionnel

⁴¹ Site internet : <https://www.lucidchart.com/blog/fr/etapes-processus-decisionnel> ,consulté le 28/11/2021

⁴² Annexe V : Exercices d'application de prise de décisions

⁴³ SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temporellement défini

- Déterminer les alternatives : une fois l'ensemble des données à disposition, il faut identifier des solutions potentielles à notre problème.
- Evaluer les données : une fois les alternatives identifiées il faut peser le pour et le contre de chacune d'entre elles et identifier les problèmes potentiels de chacune de ses solutions, puis les comparer aux avantages attendus.
- Choisir l'une des alternatives : après avoir rassemblé toutes les informations pertinentes et les différentes possibilités, il ne reste plus qu'à prendre la décision.
- Passer à l'action : mettre la décision en pratique. Il faudra donc élaborer un projet pour concrétiser la décision et la rendre réalisable. Une fois le plan de projet développé il faudra confier les tâches à l'équipe.
- Faire le bilan de la décision : une fois le délai fixé à la première étape atteint, il faudra examiner objectivement le résultat de notre décision.

Une fois la décision prise, place à l'action concrète et à l'opérationnel. Dans la plupart du temps, c'est au manager que va incomber la décision finale. Néanmoins s'il souhaite rendre son équipe autonome face à la prise de décision, il pourra les initier au processus décisionnel. Cela implique donc que l'équipe aura une marge de manœuvre suffisante afin de prendre certaines décisions. L'application ne se fait pas toujours facilement, c'est pourquoi l'infirmier en chef a un rôle d'encadrement essentiel à cet effet. Le cadre qui va valoriser ses collaborateurs, va en un même temps accroître leur confiance en eux. Cette valorisation va pousser à l'autonomie, à la prise de décision et ses risques ainsi que la responsabilisation. En clair, décider c'est faire un choix dont on doit pouvoir rendre compte. Face à une décision difficile à prendre, il faudra peser le pour et le contre, afin de faire le meilleur choix possible. Cela impliquera d'arriver à un consensus de façon à ce que tout le monde soit impliqué dans la décision. Ce qui veut dire qu'au niveau d'une organisation la décision va impacter de manière évidente le collectif. Nous avons donc trouvé intéressant de visualiser comment le cadre va pouvoir mettre en application ce rôle de décision auprès de son équipe.

3.3 Le rôle du cadre dans les prises de décision de son équipe

Pour un manager⁴⁴, la prise de décision peut revêtir différents aspects : la situation, les enjeux et la personnalité et compétences de celui qui décide. Il pourra avoir le choix de : décider seul après mûre réflexion, réfléchir et décider en collectif, s'appuyer sur les conseils avisés d'un

⁴⁴ Site internet : <https://www.manager-go.com/management/prise-de-decision>, consulté le 28/11/2021

autre cadre, décider de ne pas décider, ignorer le problème et laisser faire le hasard, suivre son intuition, regarder comment les autres agissent et copier leur mode de fonctionnement. Des décisions, nous en prenons à titre personnel tous les jours. Celles-ci peuvent être petites ou grandes et impliquantes ou non. Ces décisions, nous allons les prendre en fonction de nos valeurs, de nos expériences, de nos attentes, etc. Nous prendrons en appui la phrase suivante « *La prise de décisions a lieu à toutes les étapes de la vie et à tout moment. [...]. Évidemment, certaines décisions sont plus complexes que d'autres à cause de leurs répercussions.* »⁴⁵. Ces dernières peuvent être un frein à nos prises de décisions. Prendre une décision, seul, est plus facile que de prendre une décision à plusieurs. Même si nous analysons la portée que peuvent avoir celles-ci, il va falloir, dans le cadre d'une décision collective, amener un certain nombre d'arguments et pouvoir écouter l'ensemble des personnes sollicitées pour arriver à un accord.

Le cadre va prendre un certain nombre de décisions seul⁴⁶. Décider seul est encore parfois pour certains cadres une manière d'asseoir un pouvoir. C'est, d'une part, plus facile, rapide et va éviter d'éventuelles influences hiérarchiques ou affectives et, d'autre part, cela pourrait poser un problème de subjectivité, de fausser la décision ou tout simplement de prendre une décision qui n'est pas adaptée et qui peut être dommageable pour les collaborateurs. Les décisions qui sont amenées à se prendre en groupe font que chaque personne peut exprimer son ressenti. Ce type de décision va amener à un consensus au sein de l'équipe qui aura eu l'occasion de peser le pour et le contre de la situation.

Un exemple parmi d'autres, qui se prête plutôt bien au niveau de notre fonctionnement en polyclinique, mais qui peut également être transposable en unité de soins, concerne une absence de dernière minute. Donner de l'autonomie aux professionnels, en les sensibilisant à l'impact positif d'une décision commune pour le remplacement de la collègue malade, leur évite qu'un changement soit imposé. Cela va être bénéfique pour l'infirmier en chef, car il aura moins de soucis concernant la gestion des plannings en cas d'absence.

Un cadre, qui va amener son équipe à prendre des décisions, va créer ou renforcer un sentiment d'implication, amener de la motivation et augmenter ce sentiment d'appartenance. Mais cela doit aussi avoir pour objectif de favoriser la cohésion de groupe. Comme nous l'avons dit plus haut, le cadre va prendre un grand nombre de décisions seul,

⁴⁵ Site internet : <https://lesdefinitions.fr/decision>, consulté le 28/11/2021

⁴⁶ Annexe VI : cadre de la prise de décision : avantages et limites

mais s'il veut donner de l'autonomie à son équipe, il va devoir l'inclure dans certaines d'entre elles. L'infirmier en chef n'est donc pas l'unique décideur car lui-même dépend d'une hiérarchie et que celle-ci va également prendre des décisions que le cadre devra ensuite répercuter sur son équipe.

Il y aura cependant des pièges à éviter en tant que manager : l'impulsivité, se laisser influencer, prendre une décision sans avoir l'intégralité des éléments, être trop sûr de soi, ne pas se soucier des répercussions.

Comme nous l'évoquions dans notre introduction, nous avons souhaité développer la notion de motivation car pour nous il est indispensable qu'elle soit présente pour pouvoir favoriser les trois concepts traités précédemment. Nous avons donc trouvé pertinent de développer de façon générale la motivation, de voir à quoi correspond la motivation individuelle et collective et, enfin, le rôle que le cadre peut jouer dans la motivation du professionnel.

4 Motivation

Vouloir favoriser la compétence, l'autonomie et la prise de décision ne se fait pas, selon nous, sans qu'il n'y ait un minimum de motivation chez les professionnels. Comment pouvons-nous savoir si la motivation est présente chez les membres de notre équipe ? Dans quel état d'esprit ils évoluent ? Quelles sont les différentes manières pour l'individu de réagir ? Nous nous sommes donc intéressés en premier lieu sur les généralités de la motivation. Ensuite, nous nous sommes tournés vers les différentes théories. Celles-ci étant nombreuses, nous nous sommes intéressés aux théories qui nous semblaient être les plus pertinentes avec notre problématique. Pour finir cette partie, nous avons défini le rôle du cadre dans la motivation de son équipe.

4.1 Généralités de la motivation

Selon le dictionnaire Larousse⁴⁷, la motivation sont « *les raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action, c'est le fait pour quelqu'un d'être motivé à agir.* »

Le mot motivation⁴⁸ « *provient des termes latins « motus » qui veut dire mouvoir et « motio » qui lui veut dire mouvement.* »

⁴⁷ Site internet : [Définitions : motivation - Dictionnaire de français Larousse](#), consulté le 20/05/2022

⁴⁸ Site internet : [Définition de motivation - Concept et Sens \(lesdefinitions.fr\)](#), consulté le 20/05/2022

La motivation⁴⁹ « Peut être définie comme le processus psychologique responsable du déclenchement, du maintien, de l'entretien ou de la cessation d'une conduite. Elle est en quelque sorte la force qui pousse à agir et penser d'une manière ou d'une autre. Ainsi, le recours au concept de motivation s'avère particulièrement utile pour comprendre les cognitions et comportements dans bien des champs de l'activité humaine : l'éducation, le travail, la santé en sont quelques exemples. » Ces premières définitions, nous amènent donc à dire que la motivation d'une personne va être le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Dans le livre « *Psychologie et management* »⁵⁰, elle est définie comme suit : « La motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. Les comportements motivés ont pour origine des besoins et pour finalité des buts qui ont une valeur pour la personne qui agit. » Le comportement que pourra avoir un individu va être motivé par des besoins et des objectifs à atteindre.

Une théorie de la motivation⁵¹ nous avance que « le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. [...] Elle est donc basée sur deux postulats fondamentaux : l'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas, ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non. » Un comportement pourra donc avoir pour effet de satisfaire plusieurs besoins à la fois de manière consciente ou non. Par exemple, participer à une formation sur la gestion du stress. Les besoins conscients de cette formation pourront être d'accroître ses connaissances sur le sujet, améliorer sa performance au travail, etc. Les besoins inconscients de la participation à cette formation pourront être de se donner une journée pour sortir du quotidien de travail, rencontrer d'autres personnes, prendre du recul, mieux appréhender son stress dans la vie de tous les jours, etc.

Nous comprenons ici que la motivation n'est pas une fin en soi pour pouvoir répondre à un objectif mais que celle-ci reste nécessaire, un comportement sera motivé quand il sera consciemment voulu. Les chercheurs suivants nous démontrent que de nombreux facteurs peuvent agir dans la motivation. Frederick TAYLOR, considère que la motivation est fondée sur le gain. Elton MAYO considère lui que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques. Abraham MASLOW va lui considérer que la motivation est fondée sur la

⁴⁹ Site internet : [MOTIVATION \(psychologie\) - Encyclopædia Universalis](#), consulté le 20/05/2022

⁵⁰ Morin E., Aube C., Johnson K.J., *Psychologie et management*, Editions Chenelière éducation – page 142

⁵¹ Site internet : [Les théories de la motivation - cadredeante.com](#), consulté le 20/05/2022

satisfaction des besoins hiérarchiques, quant à Frederick HERZBERG, il analyse la motivation selon deux axes que sont les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Nous pouvons donc voir que la motivation aura un impact aussi bien sur l'individuel que sur le collectif. La notion de motivation offre des possibilités bien plus large que d'avoir envie d'atteindre un objectif. Nous l'avons vu précédemment, l'individu pourra faire le choix de son niveau de motivation. Celui-ci pourra être porté par exemple sur le salaire, les conditions de travail, la dynamique de groupe, la responsabilisation, l'évolution professionnelle, la reconnaissance, l'autonomie, etc. L'ensemble des exemples cités ci-dessus dépend à la fois d'attentes visant l'individuel mais également le collectif.

Nous continuons avec la définition suivante : « *La motivation⁵² est le désir ou la volonté de faire quelque chose en raison d'un ensemble de forces ou de facteurs psychologiques qui vous obligent à agir au service d'un objectif. C'est une composante essentielle du comportement humain dans l'établissement et l'accomplissement de nos objectifs. Les psychologues définissent la motivation comme notre volonté globale d'accomplir quelque chose. C'est l'un des facteurs les plus importants de la conduite humaine, car il est étroitement lié à la connexion des émotions à chaque action d'un individu. Son absence peut entraîner des obstacles psychologiques comme le découragement, car les gens ont du mal à faire quelque chose avec un enthousiasme total lorsqu'ils ne se sentent pas motivés. Dans l'ensemble, la motivation intègre le désir de continuer à s'efforcer d'atteindre un objectif, un but ou un sens dans la vie professionnelle ou personnelle.* » Nous pouvons donc voir que la motivation est un élément nécessaire tant dans la vie personnelle que professionnelle, c'est elle qui va nous permettre d'arriver au bout d'un objectif fixé. Ce propos est d'ailleurs appuyé par Abraham MASLOW, qui a écrit sa thèse sur le concept de dominance sociale impliquant des enjeux de croissance et d'accomplissement, il est considéré comme le père de l'approche humaniste en psychologie. Selon lui, « *La motivation n'explique pas tout. Les besoins ne peuvent pas expliquer à eux seuls tous les comportements motivés. Ce n'est pas parce qu'on désire quelque chose ou qu'on en a besoin que nous nous comportons pour satisfaire nos désirs ou combler nos besoins⁵³.* »

Dans cette partie visant à définir la motivation, nous avons pu voir que celle-ci conditionne les comportements au travail. En effet, elle est une des composantes de la performance au travail. Nous pensons que la performance des professionnels est fonction de la motivation,

⁵² Site internet : <https://www.affde.com/fr/motivation-1.html>, consulté le 20/05/2022

⁵³ Morin E., Aube C., Johnson K.J., *Psychologie et management*, Editions Chenelière éducation – page 160

mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. Prenons deux individus ayant une motivation identique avec, soit une capacité supérieure, soit un contexte qui sera plus favorable. Celle-ci leur permettra d'obtenir un niveau plus élevé de performance et d'investissement. Nous avons trouvé intéressant de pouvoir développer les trois grandes théories qui déterminent la motivation.

4.2 Les théories de la motivation

Nous pouvons distinguer trois grandes théories de la motivation. La théorie du contenu, qui comprend la satisfaction des besoins. La théorie du choix cognitif, qui comprend la perception des liens entre l'effort, la performance et la récompense. Et la troisième traitant du développement des sentiments, de l'auto-efficacité et d'autodétermination.

4.2.1 La théorie des besoins de MASLOW

Abraham MASLOW⁵⁴ propose une théorie de la motivation, qui décrit une hiérarchie des besoins⁵⁵, les uns étant à la base des autres. Parmi ses besoins, il y a les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Il définit des besoins qui sont présents chez tous, ceux-ci vont être actifs, ou non, et leur importance va varier d'une personne à l'autre. Les besoins sont organisés de façon hiérarchique, selon lui, grâce à notre capacité d'anticipation. Ceux-ci ne doivent pas être totalement satisfaits pour que nous cessions d'activer nos comportements. Le fait de pouvoir anticiper va nous donner suffisamment d'énergie pour pouvoir l'investir dans des projets plus urgents. Nous pouvons reprendre chacun des besoins et les développer dans le cadre individuel et dans celui du travail. Les besoins physiologiques constituant la base de la pyramide. Ils sont liés à la survie de l'être humain en tant qu'individu, tel que manger, boire, dormir, etc. Dans le cadre du travail, ils pourront être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération. Les besoins physiologiques sont assouvis pour la plupart des individus. Cependant, en fonction de la personne, l'effet ressenti par l'accomplissement ou non d'un de ces besoins va être différent. Juste au-dessus, nous trouvons les besoins de sécurité. L'individu ressent le besoin de se protéger, lui et ses proches, que ses besoins soient économiques, psychologiques ou physiques, l'individu a besoin ici d'un environnement stable et prévisible, sans anxiété ni crise. Dans le cadre du travail ce besoin pourra être utile en développant l'employabilité de l'individu. Le besoin de sécurité peut être complexe. En effet le sentiment d'insécurité va se

⁵⁴ Morin E., Aube C., Johnson K.J., *Psychologie et management*, Editions Chenelière éducation – pages 158-165

⁵⁵ Annexe VII : Pyramide de Maslow

manifestent différemment selon les individus. S'en suivent les besoins d'appartenance, par exemple l'amour, l'affection des autres, la communication, etc. Au niveau professionnel, ces sentiments pourront être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projets, les activités sociales, etc. Les besoins d'estime arrivent ensuite avec un besoin de reconnaissance, de considération, d'appréciation, etc. Dans le milieu professionnel, les besoins pourront être trouvés à travers le système de rémunération, l'implication de l'individu, l'empowerment des individus, notion que nous avons définie dans la partie traitant de l'autonomie professionnelle et le management participatif, notion que nous traiterons plus loin. Les besoins d'accomplissement peuvent être satisfaits par le développement personnel par la formation, la possibilité d'évolution de carrière, nous retrouverons également l'empowerment qui permettra à l'individu de se sentir utile et compétent. La pyramide de Abraham MASLOW, est utile pour le cadre de santé, elle va permettre de hiérarchiser les besoins des professionnels et de définir leurs motivations.

4.2.2 La théorie d'ERG d'ALDERFER

Clayton ALDERFER⁵⁶, propose la théorie ERG, de l'anglais « Existence, Relatedness, Growth ». Celle-ci est moins catégorique d'un point de vue hiérarchique, mais pour lui, c'est la sensation de besoin qui va motiver un individu au travail. Il ressent trois types de besoins que sont, le besoin d'existence, qui englobe les besoins primaires et physiques, les besoins de sociabilité, qui sont les besoins de relations interpersonnelles, les besoins de développement qui sont les besoins de création, de réalisation significative, d'utilisation et d'amélioration des compétences. Il n'impose dans sa théorie aucune hiérarchie. Il va chercher à expliquer les motivations humaines à travers la satisfaction de nécessité, mais aussi en fonction de leurs nécessités hiérarchiquement regroupées dans une pyramide⁵⁷ qu'il va comparer à celle de Abraham MASLOW. Nous l'avons vu précédemment, l'un propose cinq niveaux de nécessités tandis que l'autre n'en considère que trois. Clayton ALDERFER va défendre l'idée que quand les nécessités d'un niveau supérieur ne sont pas atteintes, l'individu revient sur les nécessités de niveau inférieur, même si celles-ci ont déjà été satisfaites, idée qui va à l'inverse de Abraham MASLOW.

⁵⁶ Site internet : <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article49>, consulté le 19/05/2022

⁵⁷ Annexe VIII : schéma comparatif Maslow et Alderfer

4.2.3 La théorie des besoins de McCLELLAND

David McCLELLAND⁵⁸ propose sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés va être prédominant chez chaque individu et influe sur sa motivation. Il va donc proposer trois catégories de besoin, sans aucun lien hiérarchique. Ces besoins seront le besoin d'affiliation, qui représente le besoin de s'associer aux autres, le besoin d'accomplissement, qui représente le besoin de relever les défis et d'atteindre des objectifs et le besoin de puissance, qui est le fait d'avoir de l'influence sur les autres, d'être capable de les motiver vers un objectif précis. Selon lui, indépendamment de notre culture et de notre âge, trois facteurs de motivation sont dominants. Parmi ces trois facteurs, nous en aurions un qui dominerait encore plus. Celui-ci dépendrait donc de notre culture et de notre expérience de vie.

4.2.4 La théorie bi-factorielle d'HERZBERG

Frederick HERZBERG⁵⁹, distingue deux facteurs de motivation capables de générer de la satisfaction au travail et d'éviter tant que possible l'insatisfaction. Les facteurs sont classés sur un axe unique allant du moins satisfaisant au plus satisfaisant⁶⁰. Parmi ces facteurs situés sur l'axe de satisfaction, également appelés motivateurs, on retrouve les accomplissements et la reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel, etc. Sur l'axe de l'insatisfaction, également appelés facteurs d'hygiène ou d'ambiance, nous trouvons la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise par rapport à ses supérieurs, à ses collègues, etc. Selon lui pour motiver les individus au travail, il faut que le cadre essaye d'influer sur les facteurs de satisfaction dit motivateurs. Ceux-ci vont concerner les facteurs relatifs à l'autonomie, la réussite, la considération, les responsabilités, l'avancement, etc. Il propose donc en ce sens un concept d'enrichissement du travail ou il y aura une double intervention sur le contenu du travail. Dans un premier temps, il y aura un élargissement horizontal du travail consistant à confier davantage de tâches à l'individu en essayant que celles-ci soient plus variées. Elles correspondront, par exemple, à la polyvalence, le travail en équipe, etc. Dans un second temps, il y aura l'enrichissement vertical du travail ou l'étendue des tâches. Celui-ci consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail et ce quel que soit le niveau

⁵⁸ Site internet : <https://www.partagedusavoir.fr/la-theorie-des-besoins-et-de-la-motivation-de-mcclelland/>, consulté le 20/05/2022

⁵⁹ Morin E., Aube C., Johnson K.J., *Psychologie et management*, Editions Chenelière éducation – pages 166-169

⁶⁰ Annexe IX : schéma comparatif entre Maslow et Herzberg

hiérarchique. Frederick HERZBERG estime donc qu'il ne suffit pas de motiver de façon matériel un individu mais qu'il sera utile pour l'entreprise de prendre en compte ses besoins psychologiques et ses ambitions, afin que celui-ci puisse être performant. Cela devrait donc être défini et intégré dans l'organisation et la distribution des postes dans une entreprise.

4.2.5 La théorie des caractéristiques du travail d'HACKMAN et OLDFHAM

J. Richard HACKMAN et Greg R OLDFHAM⁶¹ propose un modèle des caractéristiques du travail en identifiant cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le potentiel de motivation d'un emploi ou PME. Parmi ces cinq caractéristiques, nous retrouvons tout d'abord la variété des compétences, qui correspond aux compétences exigées pour un poste. Il y aura ensuite l'identité de la tâche, qui correspond au degré d'achèvement du travail. Puis, l'importance de la tâche, qui correspond à la valeur de la tâche et à son impact sur le travail des autres employés. La quatrième des caractéristiques est l'autonomie, correspondant à la liberté avec laquelle un employé exerce son travail. C'est un facteur déterminant de sa motivation, qui va renforcer le sens des responsabilités et favorise l'implication du professionnel dans son travail. La dernière caractéristique est le feedback⁶² qui correspond au degré d'information individuelle reçue par l'employé sur ses performances dans son travail. Les trois premières caractéristiques se combinent et vont établir le niveau d'intérêt du salarié pour le poste et pour son travail. Si l'une d'elle est faible, cela n'aura pas d'incidence sur les autres caractéristiques si elles sont fortes. Au final ce qui importe c'est l'addition des trois caractéristiques. Néanmoins, si l'un des trois facteurs de la formule est proche de zéro alors le PME sera lui aussi proche de zéro. Si en revanche les trois critères sont remplis, alors le travail est considéré comme enrichissant, épanouissant et utile. En d'autres termes, plus les trois niveaux seront satisfaits, moins le professionnel sera absent et désireux de quitter l'entreprise, et plus il sera motivé et performant.

4.2.6 La théorie de l'équité d'ADAMS

Selon la théorie de John Stacey ADAMS⁶³, chaque professionnel a tendance à comparer sa situation avec celle des autres professionnels au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci comme, par exemple, la charge de travail, le salaire, les avantages, etc. Cette comparaison peut conduire à un constat de non-équité. Celle-ci va pousser le salarié à

⁶¹ Site internet : <https://mje.mcgill.ca/article/download/8192/6120/25452>, consulté le 22/05/2022

⁶² Retour d'expérience

⁶³ Site internet : <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article79>, consulté le 22/05/2022

agir pour rétablir un équilibre. La recherche du juste est donc un moteur essentiel de la motivation individuelle. L'individu va accorder en fonction de son propre jugement une valeur à chaque élément de rétribution et de contribution. Ce sentiment de sous équité peut être collectif et concerner au sein d'une entreprise un service complet. Il peut également être source de démotivation.

4.2.7 Les théories de la justice organisationnelle

Cette théorie s'intéresse à l'évaluation par les individus de ce qui est perçu comme juste ou injuste, lors d'une situation observée ou vécue. Ce concept⁶⁴ regroupe trois formes de justice à savoir, la justice distributive ou justice des résultats. Il s'agit de la théorie de l'équité de John Stacey ADAMS. Puis, la justice procédurale : il s'agit de la justice des méthodes et des procédures de management. Enfin, la justice interactionnelle. Il s'agit ici de la justice informationnelle et de la justice interpersonnelle mise en œuvre par les managers. Les salariés procèderaient donc à l'évaluation constante de l'équité des évènements tels que la rémunération par exemple.

4.2.8 La théorie de VROOM

Victor VROOM⁶⁵ énonce dans sa théorie des attentes, ou théorie de vie, que les comportements des individus sont le résultat d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse des bénéfices au sens strict du terme. Selon lui, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions que sont, dans un premier temps, l'attente, qui relève de la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Il va formuler des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail. Il y aura ensuite l'instrumentalité qui est l'estimation de la probabilité que la performance attendue ou prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats. Enfin, la valence, identifiant la valeur affective que l'individu va attribuer aux récompenses obtenues. Le but étant d'améliorer les trois termes pour que la motivation soit le plus élevée possible. Cette théorie ne va pas se focaliser sur les besoins, elle va relier la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre.

⁶⁴ Site internet : <https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/11/02/th%C3%A9orie-de-la-justice-organisationnelle>, consulté le 19/05/2022

⁶⁵ Morin E., Aube C., Johnson K.J., *Psychologie et management*, Editions Chenelière éducation – pages 170-173

4.2.9 Les théories de l'autodétermination

Ces théories ont été énoncées par Edward DECI et Richard RYAN⁶⁶. Elles reviennent à dire que les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, en clair de se sentir autonome. Selon eux, l'individu devrait atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure, ce qui correspond à la régulation externe. Ils vont donc distinguer trois cas de figure qui sont dans un premier temps l'amotivation ou absence de motivation, celle-ci va conduire à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci. Dans un second temps, la motivation extrinsèque, qui se réfère à l'engagement dans un but non essentiel à l'activité, en vue d'en retirer quelque chose de plaisant, ou afin d'éviter quelque chose de déplaisant. Dans la motivation extrinsèque, l'individu est motivé par des interventions extérieures comme des récompenses ou des sanctions par exemple, qui vont conditionner ses comportements. Le troisième cas étant la motivation intrinsèque, où l'individu s'autorégule. Il est guidé par son besoin de compétences et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer.

4.3 Le rôle du cadre dans la motivation de son équipe

Le cadre ayant pour mission de veiller à ce que les professionnels soient motivés, il apparaît donc indispensable que celui-ci puisse avoir connaissance de ce qui les motive. Nous l'avons vu dans ces quelques théories de la motivation, que le cadre à plusieurs cordes à son arc. Donner des missions plus intéressantes, épanouissantes et donc plus valorisantes, va permettre aux professionnels de développer leurs compétences et de ne pas être démotivés dans un travail qui leurs apparaît comme routinier. Pouvoir reconnaître les facteurs de motivation des membres de l'équipe peut avoir une influence sur les processus de décision d'objectifs et de retours, tout comme le fait d'apporter de la reconnaissance aux professionnels. Les facteurs de motivations peuvent également servir dans la façon d'organiser le travail, en fonction des caractéristiques de chaque membre de l'équipe, et ce afin d'obtenir une plus grande efficacité au sein du service. Le fait que le cadre soit juste aura un impact conséquent sur l'image de son service, ainsi que sur l'accroissement des performances des salariés, de leur motivation et diminuera le turn-over⁶⁷. Nous comprenons, par rapport à la théorie de Edward DECI et Richard RYAN, qu'il est plus

⁶⁶ Morin E., Aube C., Johnson K.J., *Psychologie et management*, Editions Chenelière éducation – pages 173-175

⁶⁷ Taux de renouvellement du personnel

favorable pour le cadre d'être en présence de professionnels ayant une motivation intrinsèque, car elle pousse celui-ci à se surpasser, à faire des efforts. Nous avons pu voir également qu'il est important de faire un feedback auprès de son équipe, de féliciter les compétences de chacun. Le cadre devra s'appuyer sur les procédures existantes ou en expliquant son mode de fonctionnement, de façon à ne pas développer un sentiment d'injustice chez les membres de l'équipe et donc une possible démotivation.

Tous les types de management ne sont pas compatibles avec le fait de motiver, de donner de l'autonomie à son équipe et de les inclure dans un processus décisionnel. C'est pourquoi, nous allons pousser notre réflexion en définissant les différents types de management, pour ensuite parler du management et de l'autonomie, du management et de la compétence et enfin du management et de la décision.

5 Management

Il nous a semblé intéressant de poursuivre notre travail en parlant du management. Nous avons cependant souhaité nuancer avec le leadership, car ces deux termes sont souvent confondus malgré leurs différences. Selon nous, il ne suffit pas d'être manager pour être leader et un leader pour être manager. « *Le management représente l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une entreprise afin d'obtenir une performance satisfaisante. Le leadership, quant à lui, peut être défini, comme la capacité d'un individu à administrer et conduire d'autres individus. Le management et le leadership ne sont pas incompatibles. Bien souvent, d'ailleurs, les deux sont indispensables pour la bonne marche d'une entreprise.* ⁶⁸ » Un leader aura la capacité de mener et de conduire d'autres individus dans le but d'atteindre certains objectifs. Le manager, lui, se chargera de la gestion et de l'ensemble des techniques d'organisation des ressources, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Après avoir différencier ces deux termes, nous pouvons maintenant reprendre le cours de notre partie traitant du management. Le management ⁶⁹ est un ensemble de techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. Ainsi, il nous a paru utile de développer les différents types de management et de pouvoir établir ensuite quel est le type de management qui va correspondre le plus en vue de favoriser l'autonomie des professionnels et également pour le processus décisionnel.

⁶⁸ Site internet : <https://www.nicomak.eu/quelle-difference-entre-management-et-leadership/>, consulté le 20/05-22

⁶⁹ Site internet : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>, consulté le 28/01/2022

5.1 Les différents types de management

Il existe quatre grands types de management⁷⁰ qu'il est, à notre sens, important de connaître afin de pouvoir osciller de l'un à l'autre en fonction des situations rencontrées. Nous allons donc poursuivre en définissant chaque type de management⁷¹.

5.1.1 Le management directif

Ce type de management⁷² « repose sur l'implication du manager, qui à travers ses décisions, basées sur ses propres perceptions des situations, limite l'autonomie de ses subordonnés. Le management directif correspond plutôt à un management entreprenant, puisque c'est au manager de structurer les activités, de donner les instructions et de prendre les décisions. Pour pouvoir obtenir des résultats directs et efficaces, le manager lui-même, qui contrôle tout, ne déléguant aucune responsabilité à son équipe, doit se montrer efficace dans ses instructions. En tant que leader, c'est sur lui que repose la réussite de son projet. C'est pourquoi il doit aussi montrer la voie, à travers son enthousiasme et sa passion pour son travail. Il peut être considéré comme un management à sens unique, avec des informations descendantes caractérisées par l'implication du manager dans les prises de décisions et sa volonté d'obtenir des résultats probants. Ce style de management se reconnaît facilement à l'engagement personnel du manager, qui, selon des objectifs bien définis, structure les activités, donne des instructions. La responsabilité du manager, dans ce type d'organisation et de gestion d'entreprise, est très importante, puisque c'est sur lui que repose la réussite ou l'échec du projet. Tout le monde ne peut pas exceller en management directif. En effet, il faut avoir suffisamment d'emprise sur ses subordonnés, pour se faire obéir, tout en sachant fixer des limites. Ce type de management a tendance à favoriser l'autoritarisme et l'autocratie. Utilisé à bon escient, dans des situations appropriées, le management directif peut s'avérer être une bonne stratégie managériale car il va permettre au manager de s'assurer de la bonne marche de son entreprise et il va être efficace dans des situations urgentes ou sur une gestion de projet avec des délais très serrés. »

Le management directif⁷³, « également nommé management autoritaire, est basé sur une structure et des consignes strictes. Il limite l'autonomie et vise à l'efficacité brute des travailleurs, qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées sur le manager. Celui-ci

⁷⁰ Annexe X : Les différents managements

⁷¹ Annexe XI : Les différents styles de managements

⁷² Site internet : <https://www.cersa.org/management-directif/>, consulté le 26/01/2022

⁷³ Site internet : <http://olivier-moch.over-blog.net/>, consulté le 26/01/2022

va exiger de la précision sur la méthode et sur les résultats. Le management directif repose sur de nombreuses procédures mais aussi sur la sanction et la récompense. La confiance du manager en ses subordonnés est limitée. C'est probablement, le type de management qui génère le plus de comportements hostiles de la part des professionnels mais aussi des problèmes relationnels et un mal être au travail. » Les avantages de ce type de management sont une obtention de résultats rapides et une efficacité. En revanche, il a pour inconvénient une motivation moindre des subordonnés.

Concernant notre problématique « le cadre peut-il en favorisant l'autonomie de son équipe améliorer leurs prises de décision et leurs compétences ? », nous pensons que ce type de management n'aurait aucun impact constructif vis-à-vis de notre équipe. Le management directif étant un management autoritaire, il serait difficile de favoriser l'autonomie chez les professionnels. Quant à leurs prises de décision, celles-ci seraient inexistantes puisque le but du management directif est de laisser peu de place à l'autonomie des professionnels. Il ne serait donc pas approprié dans le but de favoriser l'autonomie, les compétences et la prise de décision de l'équipe. En situation d'urgence, le management directif va être utile, car il va permettre de réaliser une ou des tâches dans un temps donné. Une fois les tâches distribuées, chaque membre de l'équipe sait ce qu'il doit faire. Cela peut se retrouver par exemple au niveau des hôpitaux lors d'un plan d'urgence hospitalier, mais également lors d'un théâtre d'opération militaire.

5.1.2 Le management persuasif

Le management persuasif⁷⁴, est un type de management autoritaire et procédurier, mais à moindre mesure que le management directif. *« Il est plus tourné vers les collaborateurs qui disposent d'un peu d'autonomie et auxquels le manager demande parfois un avis, même s'il garde le pouvoir décisionnel complet. Le management persuasif repose sur la participation des collaborateurs en lesquels le manager place davantage de confiance. Il essaie de créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle. L'avantage de ce management persuasif est de donner un sentiment d'appartenance à un groupe. L'inconvénient, en revanche, est que ce système est peu ouvert sur l'extérieur. »*

Le style de management persuasif⁷⁵ *« est basé sur la capacité de persuasion du manager, qui, pour pouvoir obtenir des résultats convaincants de son équipe, la pousse à se dépasser*

⁷⁴ Site internet : <http://olivier-moch.over-blog.net/>, consulté le 26/01/2022

⁷⁵ Site internet : <https://www.cersa.org/management-persuasif/>, consulté le 26/01/2022

en permanence. En effet, le management persuasif est une gestion du personnel, centrée sur le relationnel et la communication entre la hiérarchie et les collaborateurs. »

Le manager se présente comme guide, menant les membres de son équipe à se surpasser, afin d'atteindre des objectifs communs. Contrairement au management directif, où les informations circulent à sens unique, c'est-à-dire du manager vers ses subordonnés, le management persuasif favorise la communication entre la hiérarchie et l'équipe. Le manager va ici faire sentir à ses collaborateurs une certaine valorisation ce qui va amener à ce qu'il se considère comme faisant partie intégrante de l'entreprise. L'investissement de la part des membres de l'équipe sera alors accentué. La base du management persuasif est la relation de confiance entre le manager et son équipe. Le manager devra chercher à motiver son équipe afin qu'ils puissent appliquer ce qu'on leur demande de faire. Cela va avoir un impact positif sur le bon fonctionnement du service et va pouvoir accentuer nous l'avons dit l'implication mais également les prises d'initiatives. Le cadre va être à l'écoute de son équipe et essayer de les convaincre sans pour autant essayer de leur imposer les choses.

Concernant notre problématique « le cadre peut-il en favorisant l'autonomie de son équipe améliorer leurs prises de décision et leurs compétences ? », ce type de management va donner de l'autonomie aux professionnels, ainsi qu'une possibilité de prise de décision mais le cadre sera toujours l'unique décideur. Il va pouvoir agir sur la compétence collective en amenant les collaborateurs à se surpasser et donc donner le meilleur d'eux-mêmes. Nous pourrions citer comme exemple des ateliers de productions industriels, où les chefs d'ateliers donnent une information précise aux équipes chargées de la fabrication d'un produit, tels que plans industriels, briefs client ou règles imposées. Néanmoins, ils laissent part à une certaine créativité, liberté d'exécution ou même un talent particulier du professionnel préposé à cette tâche. Ici encore, nous voyons bien que nous ne sommes pas dans le même contexte.

5.1.3 Le management participatif

Le management participatif⁷⁶ « *va impliquer de développer des relations à long terme entre manager et managés et d'établir un dialogue auquel participent toutes les personnes concernées par une problématique donnée, afin de miser sur l'intelligence collective. Son objectif est d'améliorer la productivité individuelle et la performance globale, en faisant participer les collaborateurs à la vie de l'entreprise.* » Concrètement, cela signifie que toutes les décisions prises au sein de l'entreprise requièrent un consensus entre les divers

⁷⁶ Site internet : <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/>, consulté le 26/01/2022

professionnels concernés. Le management participatif permet de créer une ambiance de travail beaucoup plus agréable et détendue et ce en prônant la communication et le respect. Les tensions hiérarchiques sont moins marquantes et les professionnels se sentent valorisés, car ils ont eux aussi un rôle à jouer dans l'entreprise. Les collaborateurs bénéficient d'une plus grande autonomie que dans une entreprise qui préconise le management hiérarchique. Le taux de turnover des entreprises favorisant le management participatif est peu élevé.

« Adopter ce management au quotidien peut revêtir certains inconvénients, à commencer par un manque de réactivité.⁷⁷ » Réunir toutes les parties prenantes d'un projet, demander l'avis et tenter de trouver un consensus, représente une procédure assez chronophage. Le management participatif permet clairement d'améliorer la qualité de vie au travail. En s'impliquant davantage, les professionnels voient leur confiance en eux-mêmes se développer. Ils se sentent écoutés, leur avis étant attendu et entendu. Le management participatif consiste à recueillir l'avis des professionnels afin de dégager un consensus. L'objectif permet donc de susciter l'engagement du personnel afin d'améliorer les performances et la productivité.

Concernant notre problématique « le cadre peut-il en favorisant l'autonomie du professionnel, améliorer ses prises de décision et ses compétences ? », le management participatif va favoriser les prises de décision de l'équipe car le manager va demander leurs avis. Cela va avoir pour incidence d'accentuer le sentiment d'appartenance de l'équipe vis-à-vis de l'institution. Pour illustrer, nous avons au sein de notre institution, un projet concernant le patient au centre de ses soins. Pour la mise en route de ce projet, nous avons dans un premier temps communiqué auprès de notre équipe. Nous avons souhaité avoir un référent par consultation. Ceux-ci ont été définis sur la base du volontariat. Dans un deuxième temps, un atelier a été organisé avec ses référents, de manière à élaborer un document utile au patient, afin de préparer sa consultation. Une fois le document établi et validé, nous l'avons distribué en test dans trois de ces consultations, afin d'avoir un retour des patients et des soignants. Nous avons ensuite distribué un document définitif en demandant la collaboration de chaque référent pour pouvoir expliquer aux professionnels et aux patients le but de celui-ci. Nous avons donc ici compté sur la collaboration des

⁷⁷ Site internet : <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204889-management-participatif-definition-exemples/> /, consulté le 26/01/2021

professionnels, afin de rendre possible ce projet institutionnel et par la même occasion, renforcer le sentiment d'implication.

5.1.4 Le management déléгатif

Le management déléгатif⁷⁸ « est basé sur la responsabilisation et la confiance, la délégation et l'évaluation de ses collaborateurs. En principe, le style de management déléгатif indique les missions et résultats à obtenir tout en laissant la liberté aux collaborateurs quant à la mise en œuvre de leurs plans d'actions et méthodes d'exécution. Chaque manager adaptera sa façon de manager en fonction de son leadership, notion que nous développerons ensuite, mais également en fonction de ses collaborateurs et de leur degré d'autonomie. Pour déléguer, tant sur le plan individuel que collectif, il faut accepter de faire confiance à son équipe et de l'exprimer. Le manager va indiquer les missions et les résultats à obtenir et donne au collaborateur le pouvoir d'action et le choix des méthodes. Le manager va donc suivre et superviser ponctuellement la mission, en acceptant les initiatives, les suggestions et les propositions. Déléguer les tâches aux membres de son équipe est un enjeu de taille. Pour pouvoir déléguer, il faut apprendre à lâcher prise et à faire confiance à l'autre. C'est-à-dire être capable d'accepter l'imprévu sans être en conflit constant avec soi-même. En d'autres termes, être capable de pouvoir céder une partie de ses tâches à autrui. Il faut aussi s'assurer de l'autonomie de l'autre et de ses compétences. Le positif de ce type de management va être, avant tout, une prise d'initiative et une responsabilisation du collaborateur. » Ainsi une personne manquant de compétences et/ou de confiance en elle, peut se sentir perdue avec ce type de management. En effet, elle n'aura pas les ressources nécessaires pour favoriser son autonomie. L'encadrement et la formation de ce professionnel devra être envisager pour la mise en application de ce management.

Ce type de management est faiblement relationnel, le manager va responsabiliser, déléguer et évaluer son équipe. Entre autres, il va miser pleinement sur les compétences de son équipe et donc leur amener une certaine valorisation. L'équipe aura donc le choix des actions à entreprendre pour arriver au résultat escompté.

Concernant notre problématique « le cadre peut-il en favorisant l'autonomie du professionnel améliorer ses prises de décision et ses compétences ? », ce type de management va viser à améliorer les compétences du professionnel via des évaluations et va permettre également une prise d'autonomie par la responsabilisation des membres de l'équipe. Afin de pouvoir illustrer ce type de management nous prendrons en exemple un

⁷⁸ Site internet : <https://www.cepimanagement.com/management-delegatif/>, consulté le 26/01/2022

travail effectué en agence de communication. Ce travail sera collaboratif dans le sens où le directeur de création, après avoir donné son brief, laisse les équipes créatives, attachées à ce projet, la liberté de choisir les outils et ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de leurs idées. Ici le directeur de création devra suivre et contrôler l'avancée du projet en étant ouvert aux propositions des équipes.

5.2 Le management et la compétence

Précédemment, nous avons parlé des compétences d'une personne et également des compétences de l'ensemble de l'équipe, en voyant qu'il était important pour le cadre de connaître les compétences de chacun. En effet, cela va avoir une importance pour l'organisation de l'unité de soins. Un professionnel qui va savoir construire ses compétences, via son expérience ou via des formations, va pouvoir adhérer plus facilement à des démarches devant bénéficier de compétences collectives. Nous avons vu également dans notre démarche conceptuelle, que le cadre a un rôle à jouer dans l'évaluation des compétences de son équipe. Nous allons donc voir quel type de management. Il nous a donc semblé intéressant de pouvoir, voir, quel type de management favorise la compétence chez l'individu et au sein de l'équipe.

5.2.1 Le management favorisant les compétences

Le type de management qui va favoriser les compétences chez les membres de l'équipe est le management participatif. En effet ce type de management⁷⁹, va permettre la mobilisation de l'ensemble de l'équipe afin de pouvoir les valoriser et tirer parti au mieux des ressources et des compétences de chacun. Le manager va donc avoir un rôle à jouer là-dedans. Tout d'abord dans l'évaluation des compétences de chaque membre de son équipe. Il va ainsi les guider pour pouvoir accentuer ou renforcer les compétences qui leurs sont utiles, et de manière plus globale au sein de l'équipe, de façon à ce que le service puisse grâce à la compétence collective fonctionner de manière optimale. Néanmoins ce type de management n'aura pas d'impact sur les compétences individuelles. En effet, pour ce type de management, le manager délèguera les tâches en fonctions des compétences qu'il reconnaît au professionnel. Là, où pour le collectif, le management participatif aura un impact sur la somme des compétences individuelles.

⁷⁹ Site internet : <https://www.cadremploi.fr>, consulté le 29/01/2022

5.2.2 Les avantages et intérêts

Comme nous avons pu le voir dans la partie sur l'autonomie ou le management participatif est également indiqué, celui-ci à plusieurs avantages. Il améliore l'implication des travailleurs, il développe le bien-être au travail en donnant l'impression d'être écoutés, valorisés et reconnus. C'est ici que l'évaluation prend tout son sens. Reconnaître les compétences d'une personne est important, de la même manière que définir des points d'amélioration va également l'être. Cela va permettre au cadre de pouvoir faire un point sur les compétences à acquérir, mais également au niveau collectif. Cela pourra permettre de mettre en place un plan d'action de formation, afin que l'ensemble de l'équipe puisse avoir les ressources nécessaires pour que le service fonctionne de manière optimale. Il est important que l'infirmier en chef puisse communiquer de manière fluide et directe sur ses attentes en termes de compétences auprès de son équipe. Cela va également avoir pour but de donner du sens au travail effectué et accroître la performance de l'équipe.

5.2.3 Les limites

Nous l'avons vu précédemment, le management participatif a également ses limites. Dans l'item qui nous intéresse ici, nous pensons qu'il peut s'avérer délicat d'encourager l'ensemble de l'équipe tout en reconnaissant les compétences individuelles. Il doit y avoir une équité entre chaque membre de l'équipe et ne pas reconnaître plus les compétences de l'un que celles de l'autre. Dans ce type de management, demander l'avis de chaque personne pour prendre une décision, va demander plus de temps que pour le management directif par exemple ou la décision est prise par le manager et annoncé à l'équipe qui n'a alors plus qu'à mettre en place ce qui a été décidé. De plus ce type de management va remettre en question les structures traditionnelles du pouvoir, car bien souvent c'est le management directif qui est utilisé au sein des entreprises.

5.3 Le management et l'autonomie

Nous l'avons vu dans notre concept traitant de l'autonomie et plus particulièrement de l'autonomie professionnelle, que celle-ci se gagne par le biais de formations et des expériences de chacun. Nous avons donc parlé de l'importance qu'a le cadre de solliciter son équipe à s'inscrire aux formations. Celui-ci jouera également un rôle dans l'évaluation des membres de son équipe.

Aujourd'hui donner de la liberté à son équipe⁸⁰ est un « vecteur de compétitivité. Mais l'héritage des liens hiérarchiques est profondément ancré dans l'ADN de nombreuses organisations. » Nous allons donc voir quel type de management est adéquat pour favoriser l'autonomie des professionnels et quels en sont les avantages et les limites.

5.3.1 Le management favorisant l'autonomie

Afin de favoriser l'autonomie des professionnels, deux styles de management peuvent être utilisés. Nous pourrions osciller entre le management délégatif ou le management participatif. Comme nous l'avons vu précédemment, le management participatif est ouvert sur l'humain. Les collaborateurs sont largement impliqués et les décisions sont prises de manières transversales. Concernant le management délégatif, il laisse une large marge de manœuvre pour les collaborateurs, il amène à une implication, une consultation et une prise de décision de la part des collaborateurs. Les objectifs vont être axés sur les résultats.

5.3.2 Les avantages et intérêts

Pour le management participatif, les avantages vont être, l'empowerment des professionnels, une prise d'autonomie, du sens au travail, une motivation accrue et une gestion des compétences. Le management participatif va également avoir pour avantages d'apporter du bien-être au travail car il donne aux salariés le sentiment d'être écoutés, valorisés et reconnus. Il va limiter les tensions entre salariés et hiérarchie grâce au dialogue.

Par rapport au management délégatif, les avantages seront les suivants : motivation accrue, une cohésion d'équipe avec une ambiance propice, une responsabilisation et une communication qui en sera fluidifiée. L'implication des collaborateurs dans leur travail les valorise, ce qui va créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. La motivation des collaborateurs va se traduire par la réalisation d'objectifs communs. Ce type de management va permettre au manager de pouvoir utiliser son temps de manière plus productive pour l'élaboration de tâches, telles que gestion de planning, résolutions de problèmes, mises en route de projets, évaluations des professionnels, etc. Il y aura donc une certaine coopération dans le transfert de compétences mais aussi dans le partage d'informations.

Ce type de management favorisera la responsabilisation de chacun, de l'implication et donc une autonomie. Le manager devra être doté d'un sens de communication développé, être capable de reconnaître les initiatives et être apte à déléguer certaines de ses tâches à ses

⁸⁰ Site internet : <https://www.manager-go.com>, consulté le 26/01/2022

collaborateurs. Pour un manager, avoir une équipe proactive va être un gage d'efficacité. Il devra également être capable de reconnaître la compétence de ses collaborateurs, c'est-à-dire accorder de la valeur à leur travail et ne pas s'approprier leurs réussites.

Nous pensons que le management participatif et le management délégitif sont les types de management qui pourraient s'adapter au mieux afin d'encourager l'autonomie chez les collaborateurs. Cette autonomie pourra être évaluée en fonction des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

5.3.3 Les limites

Le management participatif, s'il est mal géré, peut vite arriver à une certaine désorganisation. Dans ce cadre-là, le degré d'engagement peut être difficile à maintenir sur le long cours. Il peut être chronophage car recueillir les avis de chacun et être à l'écoute va prendre plus de temps que dans le management directif, par exemple, ou le manager va donner un ordre qui doit être suivi. Ce type de management va avoir comme effet de manquer d'efficacité en situation de crise ou d'une direction claire. Cela peut ne pas plaire à tout le monde, notamment aux générations Y et Z, qui sont adeptes des modes de travail participatifs et toujours prêts à donner leur avis. D'autres professionnels vont préférer des rapports hiérarchiques plus structurés, donc dans le respect du lien cadre à subordonné.

Le management délégitif va avoir ses limites, comme par exemple la nécessité pour le manager de se montrer discret, après avoir délégué ses responsabilités, pour permettre à son équipe ou ses collaborateurs d'être autonomes. Il y a un risque d'une certaine désorganisation de la hiérarchie, si les collaborateurs devancent les décisions des supérieurs. Un risque également d'inefficacité et de conflits, suite à des ordres contradictoires. Un risque de voir le manager se désintéresser de son équipe, en lui déléguant trop de responsabilités.

Nous avons donc ici deux types de management qui vont favoriser l'autonomie des collaborateurs. Nous savons que le manager va sans cesse devoir adapter son management en fonction des situations et donc pourra osciller aisément entre l'un et l'autre en fonction à la fois de son équipe et aussi du résultat qu'il veut obtenir.

5.4 Le management et la décision

Nous l'avons vu précédemment, un cadre qui souhaite rendre son équipe autonome, va devoir dans un même temps l'inclure dans un processus décisionnel, voire même parfois le laisser libre de ses choix tant que le cadre imposé reste respecté. Comme nous l'avons dit

plus haut, tous les types de management ne sont pas compatibles avec le fait de donner de l'autonomie à son équipe et de les inclure dans un processus décisionnel.

5.4.1 Le management favorisant le processus décisionnel

Le type de management qui va viser à améliorer le processus décisionnel de l'équipe pourrait être le management participatif ou délégatif. Le management participatif⁸¹ « *impliquera de façon plus importante les collaborateurs dans les prises de décisions. Le manager laissera plus de marge de manœuvre à ses équipes qui peuvent ainsi exprimer leur créativité et faire preuve d'initiative. Il va induire une motivation plus forte de la part de ses collaborateurs qui se sentent plus investis dans ce qui leur est demandé. Le résultat n'est pas l'objectif principal mais la conséquence qui en découle. Le résultat est obtenu par la motivation et non la contrainte autoritaire de la fonction du manager qui oriente, accompagne et guide ses équipes en synergie avec leurs propositions pour atteindre les objectifs.* » Concernant le management délégatif, celui-ci va être plus souple dans son mode de fonctionnement car plus centré sur les tâches. Il s'appuiera sur les compétences des personnes, leur autonomie et leur sens des responsabilités. Cela permettant aux professionnels d'accroître leur motivation et le sentiment d'appartenance à l'institution.

5.4.2 Les avantages et intérêts

Un des avantages de ce type de management participatif dans le cadre de la prise de décision est de donner du sens aux membres de l'équipe. En étant inclus dans le processus décisionnel, le collaborateur va avoir un sentiment d'appartenance vis-à-vis du service et plus largement de l'institution. Le professionnel va avoir un niveau d'implication plus important dans son travail, mais également être plus autonome. De plus, le fait de pouvoir prendre part à la prise de décision va responsabiliser les collaborateurs et développer leur autonomie. Quant au management délégatif, il nourrira la motivation des professionnels et donc encourager la prise de nouvelles initiatives. Ce type de management renforcera le sentiment de confiance que peut avoir le cadre envers les membres de son équipe tout en ayant confiance en leur jugement. De plus, l'engagement de l'équipe permettra de développer les compétences de chacun. Une stimulation accrue de leur créativité ainsi que le développement de compétences spécifiques n'en seront que meilleur pour la prise de décision.

⁸¹ Site internet : [Comment appliquer le Management participatif ? - \(capsurvous.com\)](https://www.capsurvous.com), consulté le 27/03/2022

5.4.3 Les limites

Pour mettre en place le management participatif afin de favoriser la prise de décision, il faudra prendre le temps de mettre en place des procédures de prise de décision et s'assurer que celles-ci soient efficaces. L'effet participatif de ce management peut engendrer un grand nombre de réunions, afin d'arriver à un consensus. Une fois de plus le management participatif va créer une différenciation dans les encouragements collectif et individuel. En effet, l'infirmier en chef ne pourra pas féliciter sur le plan collectif un individu en particulier mais plutôt sur les compétences du groupe. Pour le délégatif, une des limites essentielles est que le manager va s'effacer de façon à laisser la place aux employés pour prendre une ou des décisions. De fait, si les données sont imprécises ou contradictoires de la part du manager, cela peut être source de conflits et entraîner des risques de désorganisation de la hiérarchie.

5.5 Le management et la motivation

Nous avons évoqué précédemment la notion de motivation avec ses théories. Nous savons que le manager aura un rôle à jouer s'il souhaite accentuer la motivation de ses collaborateurs. La motivation individuelle et collective aura un impact sur la dynamique du groupe. Le cadre devra avoir connaissance de ce qui motive les membres de son équipe. Parmi les théories de la motivation existantes, nous avons vu que le cadre a de multiples champs d'action afin de motiver son équipe. Donner des missions plus intéressantes, épanouissantes et donc plus valorisantes va permettre aux professionnels de développer leurs compétences et de ne pas être démotivés dans un travail qui leurs apparaît comme routinier. La théorie de Edward DECI et Richard RYAN, démontre qu'il est plus favorable pour le cadre d'être en présence de professionnels ayant une motivation intrinsèque car elle pousse celui-ci à se surpasser, à faire des efforts. La compréhension des facteurs de motivation est essentielle pour les managers car elle détermine les performances de l'individu, des équipes et donc de l'entreprise. Un salarié motivé mettra tout en œuvre pour atteindre ses objectifs et améliorer la productivité. Nous avons trouvé intéressant de voir quel type de management favorise la motivation ainsi que ses avantages et intérêts et d'en déduire des limites.

5.5.1 Le management favorisant la motivation

Les types de management qui vont viser à améliorer la motivation des professionnels pourraient être le management participatif ou délégatif. Le management participatif

permettra d'impliquer les professionnels et ainsi favoriser leur motivation. Concernant le management délégatif, celui-ci étant centré sur les tâches, va permettre au cadre de déléguer certaines d'entre elles, intéressantes pour le professionnel, de façon à ce que celui-ci puisse se sentir valoriser, intégrer, considérer et ainsi éviter une démotivation. Il s'appuiera sur les compétences des personnes, leur autonomie et leur sens des responsabilités. Ce qui permettra aux professionnels d'accroître leur motivation et le sentiment d'appartenance à l'institution.

5.5.2 Les avantages et intérêts

Un des avantages de ce type de management participatif dans le cadre de la motivation est d'apporter un sens au travail des professionnels. Nous l'avons vu, différents facteurs et besoins vont pouvoir influencer le comportement d'un individu. Dans le cadre du travail, si un professionnel répond à ses besoins dit primaires ou physiologiques, il pourra être enclin à répondre à d'autres besoins et donc à accroître sa motivation au travail. Nous savons que le sentiment d'appartenance est utile au développement de la motivation et que si celui-ci n'est pas présent le professionnel pourra se démotiver dans l'exercice de sa fonction. Le professionnel va donc avoir un niveau d'implication plus important dans son travail, mais également être plus autonome, ce qui, nous l'avons vu, est source de motivation également. Quant au management délégatif, il nourrira la motivation des professionnels et favorisera donc la prise de nouvelles initiatives. Ce type de management renforcera le sentiment de confiance que peut avoir le cadre envers les membres de son équipe.

5.5.3 Les limites

Selon nous, la plus importante des limites concernant ces types de management, sont justement une utilisation à mauvaise escient de ceux-ci, entraînant inévitablement la baisse de motivation de l'équipe. Le cadre devra être attentif à de nombreux paramètres de façon à réagir en temps voulu. Le manager devra adapter son management en fonction de l'individu et des situations rencontrées. En sachant, que la motivation dépend d'un certain nombre de besoins physiologiques, le cadre pourra proposer des alternatives dans le cadre du travail, mais ne pourra pas agir sur ses besoins personnels de manière précise. Ce qui globalement revient à dire qu'il faut un juste équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Ici, le cadre ne pourra agir que sur une partie de ses facteurs au niveau du travail et de façon très limitée contribuer à l'équilibre de la vie privée. Nous entendons par là, trouver un arrangement suite à une problématique de garde d'enfant, par rapport à un rendez-vous médical, etc.

Après avoir défini les différentes notions et avoir rappeler les différents types de management en fonction de nos différents concepts, nous avons trouvés intéressant suite à une réflexion de développer un outil pouvant servir aux cadres et futurs cadres.

6 La boite à outils du cadre

Nous avons réfléchi à la manière d'intégrer cette partie, car pour nous l'ensemble des outils à disposition du cadre se retrouve de manière récurrente dans chaque partie traitée. Nous avons donc opté dans un premier temps pour répertorier un ensemble de mots-clés significatifs du management et visant à favoriser l'optimisation des compétences, de l'autonomie, de la prise de décision et de la motivation du cadre envers son équipe.

Projets de service	Entretien annuel
Objectif SMART	Atteinte de résultats
Mobilisation de compétences	Déléguer des responsabilités
Favoriser l'autonomie	Initier à la prise de décision
Communication adaptée	Relation de confiance
Ecoute active	Disponibilité
Bienveillance	Respect
Management situationnel	Leadership
Encadrement	Authenticité
Equité	Intelligence émotionnelle
Intelligence collective	Transmettre efficacement
Améliorer la productivité	Accompagnement
Récompenser	Reconnaitre l'expérience
Reconnaissance	Autonomisation
Disponibilité	Cohésion

Dans ce listing⁸² nous avons essayé de regrouper et de répertorier ce qui peut être utile au cadre dans la gestion de son équipe au quotidien. Cette liste contient pour nous les notions essentielles du cadre, liées au management. Certaines d'entre elles sont pour nous indispensables dans le traitement des notions évoquées précédemment. Nous trouvions que

⁸² Document où figure une liste

l'idée de développer cette boîte à outils sous formes de fiches thématiques⁸³, attribuées au manager, de façon à l'accompagner au mieux et à faire face à appréhender au mieux les problèmes rencontrés dans son rôle d'encadrement pourrait être utile. Nous nous sommes donc essayés à formuler ces fiches sur les notions de compétences et d'autonomie, de manière simplifiée. Sur chacune d'elle, nous avons repris une définition générale, ainsi que les outils du professionnel et du cadre, visant à favoriser les compétences et l'autonomie

⁸³ Annexe XII : Exemples de fiches thématiques

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Conclusion et perspectives

Nos décisions sont si nombreuses que l'on en oublie que, de la plus dérisoire à la plus importante, elles vont toutes donner du sens à ce que nous envisageons dans notre vie. La prise de décision dispose de la liberté, de la créativité et de l'intuition, en la considérant comme une opportunité de mieux se connaître soi-même, et de pouvoir perfectionner sa capacité à penser avec les autres. Cette prise de décision va, au fil des expériences, venir façonner la manière dont les situations vont être abordées. Le manager doit constamment adapter son management de façon à réajuster, réadapter sa manière de fonctionner d'une situation à l'autre.

Comme dans la vie en général, l'autonomie au travail ne se décrète pas. Elle va s'apprendre. Qui d'autres que les managers sont ainsi mieux positionnés que pour former à cette prise d'autonomie ? Cet enseignement, n'aura pas pour but de scier la branche sur laquelle ils sont assis mais celui de pouvoir monter à leur tour en autonomie et élargir leur champ d'action. L'autonomie au travail ne va pouvoir s'épanouir sur le long terme et de manière efficace que dans le cadre où s'exerce une forme d'autorité.

Autonomie ne signifie pas être indépendant, ni avoir la liberté d'agir à sa guise mais en revanche, d'avoir la possibilité de contribuer à un projet collectif. Le cadre sera donc le premier garant de la cohérence de ce projet. Le rôle du manager va donc devoir évoluer en profondeur pour accompagner un mouvement d'autonomisation de son équipe. Ce mode de fonctionnement va pouvoir déstabiliser les cadres qui étaient habitués à être sur le passage de chaque décision et de chaque information descendant de la direction. Le fait de voir leur équipe grandir en autonomie risque de devenir synonyme d'une perte de sens dans leur métier. Il conviendra alors de donner corps à une nouvelle conception du rôle de manager. Le manager d'une équipe autonome s'en tient à un rôle d'initiateur de la décision en favorisant l'expression d'un consensus.

Ce manager de l'équipe autonome va œuvrer en continu à ce que son équipe puisse monter en autonomie, sans chercher à interférer dans leurs actions à moins qu'il ne soit sollicité. Il va enseigner sa méthode, poser des questions et suggérer des solutions tout en mettant en avant les initiatives et les réussites de chacun. Le cadre qui va fonctionner de cette façon, va inspirer ses collaborateurs et donc les pousser vers la prise d'initiative. S'il doit à un moment ou à un autre exercer son autorité directe, il le fera sur le respect du cadre défini sur l'autonomie. Ce type de management va jouer un rôle dans la création de liens de coopération entre ses équipes. Il va, en ce sens, préférer rediriger un collaborateur vers une

personne ressource que de venir s'interposer dans ce processus de coopération en apportant directement la réponse. Grâce à ce type de lien, une relation de confiance va pouvoir émerger, qu'il s'agisse de confiance en soi ou de confiance à l'autre.

Le management en lui-même est une question de discernement. Il faut pouvoir connaître chaque collaborateur, pour savoir qui il est et identifier les leviers qui vont le faire agir. L'entretien annuel va permettre de mieux cerner sa personnalité, ses besoins, ses attentes et surtout les freins potentiels à l'action. Responsabiliser le collaborateur en lui déléguant des tâches à valeurs ajoutées, en d'autres termes des tâches qu'il n'a pas l'habitude d'effectuer dans son quotidien, et l'inviter à prendre des décisions importantes. Il faudra également l'encourager dans la prise de risque. En effet, être autonome c'est aussi sortir des sentiers battus, le droit à l'erreur ne doit pas être tabou. Le collaborateur doit pouvoir avoir confiance en ses compétences qui est l'un de ses principaux atouts. En effet, si les compétences sont trop justes pour lui permettre d'accomplir sa mission en toute sérénité, le cadre doit pouvoir intervenir dans son processus de formation. Rendre un collaborateur autonome ne signifie pas le laisser livrer à lui-même, il faut pouvoir faire des points réguliers, être à l'écoute des difficultés rencontrées. La reconnaissance du professionnel autonome va être également importante dans cette autonomisation.

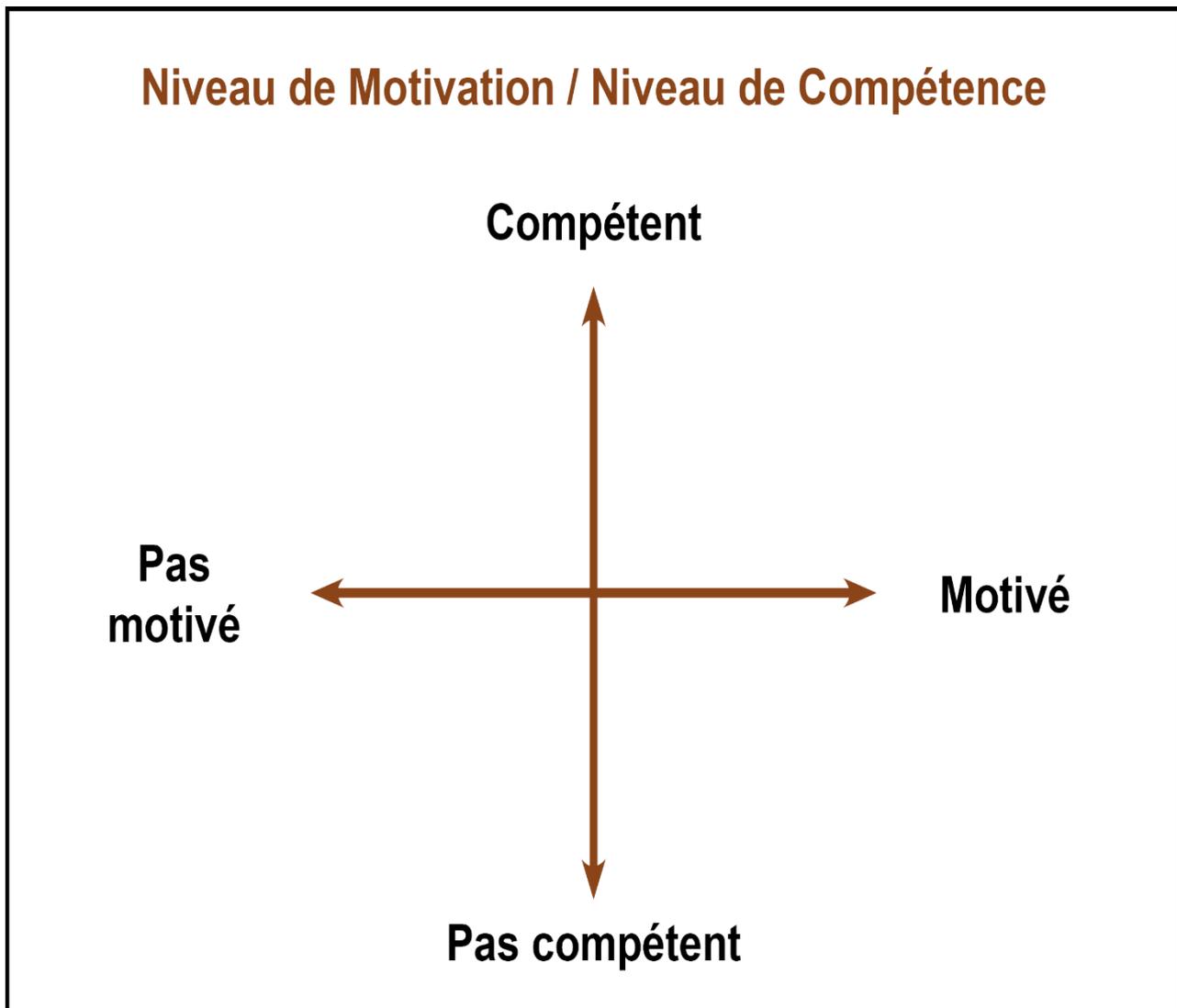
La dimension humaine sur laquelle nous insistons ne peut être mise en œuvre que par la communication et par la participation, tout en stimulant l'initiative, l'innovation et la créativité au niveau des individus et des groupes, inciter les membres de l'organisation à adopter une mentalité de responsable. Un processus de résolution des problèmes fait partie du processus de prise de décision. *« L'espoir d'un meilleur bonheur collectif, qui par une stratégie d'évolution du management impliquant un changement de mentalité peut imprégner l'institution et ainsi permettre aux professionnels d'accéder à des prises de décisions dans un cadre donné. »*⁸⁴

Nous sommes actuellement dans des démarches d'amélioration de qualité de soins donnés aux patients, comme par exemple l'accréditation, les projets concernant le patient au centre de ses soins, la diminution de durée de séjour, etc. Mais qu'en est-il de l'amélioration du management en institution ayant pour but de prendre soin de nos collaborateurs ? Quelle est la place du management en institution ? Les mentalités, croyances et modes de fonctionnement permettent-ils de pouvoir fonctionner ainsi dans un avenir proche ?

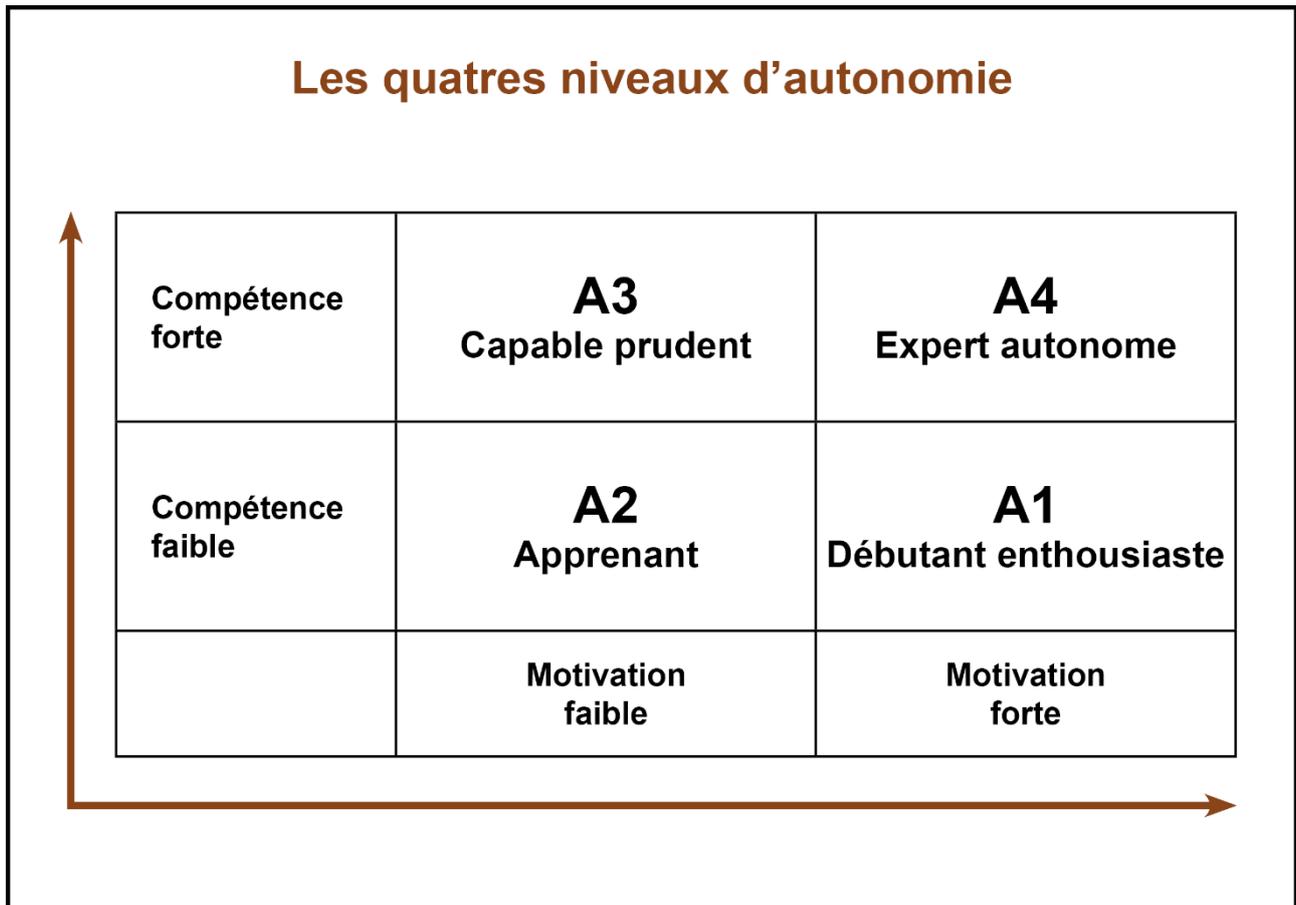
⁸⁴ Crener M., *Le management*, Edition Les presses de l'université du Québec, 1979 - pages 189-190

Annexes

Annexe I : Niveau de motivation et compétence



Afin d'expliquer ce schéma nous avons ici deux axes, le vertical pour la compétence et l'horizontal pour la motivation. La lecture se fera donc comme suit, nous pouvons avoir un travailleur pas compétent et pas motivé, ou pas motivé mais compétent. De la même manière il pourra être compétent et motivé ou motivé mais pas compétent.



Nous avons ici un tableau représentatif des quatre niveaux d'autonomie d'un subordonné dont la lecture est la suivante :

- A1 : Le débutant enthousiaste, il a une motivation forte mais une compétence faible.
- A2 : L'apprenant, il a une motivation faible et une compétence faible.
- A3 : Le capable prudent, il a une motivation faible et une compétence forte.
- A4 : L'expert autonome, il a une motivation forte et une compétence forte.

13 juillet 2006

Arrêté royal portant exécution de l'article 17 bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef

ALBERT II, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Vu la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, notamment l'article 9 *quinquies*, inséré par la loi du 29 décembre 1990, renuméroté par l'arrêté royal du 25 avril 1997, confirmé par la loi du 12 décembre 1997 et renuméroté par la loi du 25 janvier 1999, l'article 17 *bis*, inséré par la loi du 29 décembre 1990 et modifié par la loi du 14 janvier 2002, et l'article 17 *sexies*, inséré par la loi du 29 décembre 1990;

Vu l'avis du 30 août 2005 du Conseil national des accoucheuses;

Vu l'avis du 20 décembre 2005 du Conseil national de l'art infirmier;

Vu l'avis du 12 janvier 2006 du Conseil national des établissements hospitaliers;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances du 2 mai 2006;

Vu l'avis 40.533/3 du Conseil d'Etat, donné le 13 juin 2006 en application de l'article 84, §1^{er}, alinéa 1^{er}, 1^o, des lois coordonnées sur le Conseil d'Etat;

Sur la proposition de Notre Ministre de la Santé publique,

Nous avons arrêté et arrêtons:

Chapitre premier
Dispositions générales

Art. 1^{er}.

Les dispositions du présent arrêté sont également applicables aux accoucheuses en chef.

Art. 2.

§1^{er}. L'infirmier en chef visé à l'article 17 *bis*, alinéa 2, 3^o, de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, est responsable de l'organisation, de la continuité et de la qualité de l'activité infirmière au sein de son équipe, qui lui est confiée par le chef du département infirmier.

§2. L'infirmier en chef collabore au développement de la politique infirmière dans l'hôpital et l'applique au sein de son équipe.

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

§4. Dans le cadre de la structure du département infirmier, l'infirmier en chef peut confier à un infirmier une ou plusieurs tâches ou missions qui lui ont été assignées.

Art. 3.

L'infirmier en chef dépend hiérarchiquement directement d'un infirmier-chef de service ou du chef du département infirmier, conformément à l'organigramme du département infirmier.

Art. 4.

Pour favoriser l'intégration de l'activité infirmière dans l'ensemble des activités de l'hôpital dans le cadre des soins aux patients, l'infirmier en chef accomplit sa mission en contact étroit avec les médecins et les responsables des différents aspects des activités de l'unité.

Chapitre II
Activités particulières en ce qui concerne la vision stratégique de l'hôpital

Art. 5.

§1^{er}. L'infirmier en chef veille à ce que l'activité infirmière au sein de son équipe soit en phase avec la vision stratégique du département infirmier ainsi qu'avec les évolutions et attentes de la société.

§2. Il a en particulier la responsabilité:

1° de développer, d'opérationnaliser et d'assurer le suivi de la politique infirmière au sein de son équipe en concordance avec la vision stratégique de l'hôpital;

2° de diriger, d'accompagner et d'évaluer les processus de changement;

3° d'élaborer et d'adapter des procédures et méthodes de travail;

4° des enregistrements imposés par la loi en ce qui concerne l'art infirmier.

5° de suivre et de veiller à ce que soit appliquée la législation pertinente et d'en informer les membres de son équipe.

Chapitre III

Activités particulières en ce qui concerne les soins

Art. 6.

§1^{er}. L'infirmier en chef est responsable de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de l'évaluation de l'activité infirmière au sein de son équipe.

§2. Il est responsable:

1° de la fixation des objectifs de son équipe en concertation avec son supérieur hiérarchique et en tenant compte de la politique infirmière globale au sein de l'hôpital;

2° de l'offre d'une organisation de soins infirmiers centrée sur le patient accordant une attention particulière aux droits du patient et à l'éthique;

3° de l'adaptation de l'organisation des soins infirmiers au sein de son équipe suivant les besoins des patients et les soins requis;

4° de la qualité et de la continuité des soins assurés par son équipe.

Chapitre IV

Activités particulières en ce qui concerne la politique en matière de personnel

Art. 7.

§1^{er}. L'infirmier en chef collabore avec son supérieur hiérarchique afin de disposer de l'encadrement en personnel requis, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

§2. Il est chargé en particulier:

1° de la gestion du cadre du personnel ainsi que de l'utilisation adéquate du personnel par la répartition du travail, la planification horaire et l'organisation des congés;

2° de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective;

3° de l'accompagnement de nouveaux membres de son équipe;

4° du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe.

Chapitre V

Activités particulières en ce qui concerne la gestion des moyens

Art. 8.

§1^{er}. L'infirmier en chef est responsable de l'utilisation optimale des moyens en vue d'assurer des soins infirmiers de qualité aux patients.

§2. Il a en particulier la responsabilité:

1° de la gestion et de l'affectation du budget de l'unité;

2° de l'utilisation efficace et efficiente par son équipe des biens et des locaux mis à leur disposition.

§3. L'infirmier en chef donne son avis sur l'acquisition de nouvelles ressources et la construction et la rénovation de l'hôpital, dans la mesure où il y a des répercussions pour les soins infirmiers.

Chapitre VI

Activités particulières en ce qui concerne la formation et le développement

Art. 9.

§1^{er}. L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaires pour maintenir le niveau de qualité souhaité.

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

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

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

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

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

5° participer personnellement à la formation permanente.

Art. 10.

L'infirmier en chef supervise les étudiants infirmiers et accoucheurs dans son unité, en collaboration avec les maîtres de formation clinique et l'infirmier chargé spécifiquement d'accompagner les débutants et les personnes qui reprennent le travail et qui appartiennent à la catégorie du personnel infirmier.

Chapitre VII

Activités particulières en ce qui concerne la communication et la concertation

Art. 11.

§1^{er}. L'infirmier en chef est responsable de la communication concernant son équipe et ses patients, de la transmission d'information et de la concertation, tant en interne qu'en externe.

§2. L'infirmier en chef est plus particulièrement chargé des missions suivantes:

1° entretenir les contacts avec les patients, leur famille et les autres visiteurs;

2° se concerter avec les membres de son équipe;

3° se concerter avec les médecins et les paramédicaux au sein de l'hôpital;

4° se concerter avec d'autres professionnels de la santé;

5° se concerter avec les maîtres de formation clinique.

Art. 12.

Notre Ministre de la Santé publique est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Bruxelles, le 13 juillet 2006.

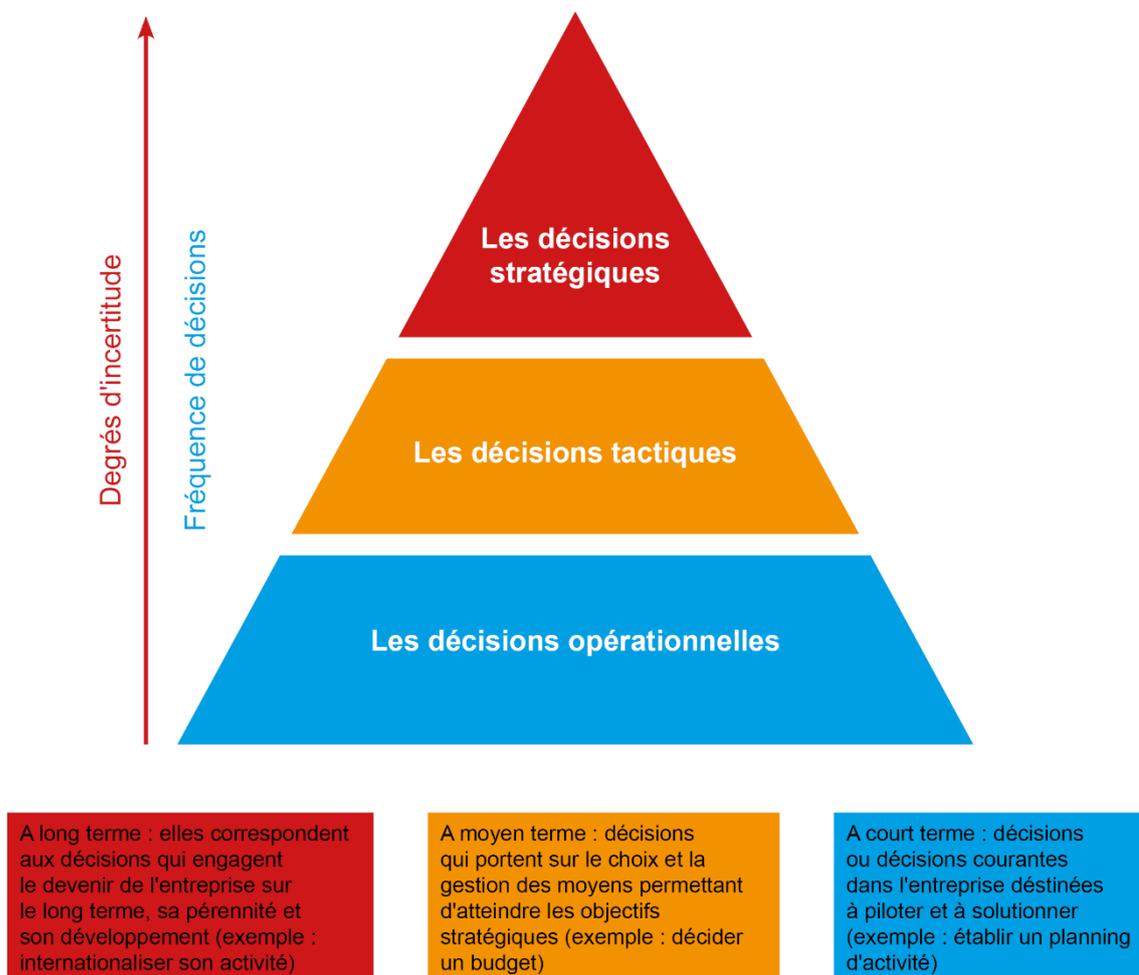
ALBERT

Par le Roi:

Le Ministre de la Santé publique,

R. DEMOTTE

Typologie du processus décisionnel



Nous avons ici repris un schéma permettant de visualiser la façon dont sont traités les différents types de décision. Cette pyramide se lira du bas vers le haut en précisant donc l'action de chaque décision par rapport à une temporalité : à court terme, à moyen terme et à long terme. L'autre donnée à prendre en compte est celle de la fréquence à laquelle nous prenons ce type de décision.

Annexe V : Exercices d'application de prise de décisions

1. **Décision opérationnelle** : Absence pour arrêt maladie du vendredi au mardi inclus.
 - Identifier la décision à prendre : Il manque une infirmière pour effectuer le week-end. Les horaires avaient déjà été aménagés car une autre infirmière est également en arrêt depuis le début de sa série de travail.
 - Rassembler les informations pertinentes : Il y aura pour le week-end un nombre insuffisant de professionnels. En effet, il reste une aide-soignante et quatre infirmiers du service pour assurer le week-end jour et nuit. Parmi ces infirmiers, l'un travaille de nuit, deux le matin (dont un à temps plein et l'autre en mi-temps médical), et le dernier en soir. Quant à l'aide-soignante, elle travaille à mi-temps en matin. Le service n'est pas rempli ; 16 lits sont occupés.
 - Déterminer les alternatives :
 - Chevaucher les horaires de façon à avoir une présence infirmière sur la journée.
 - Demander à l'aide-soignante de passer en soir.
 - Demander à quelqu'un d'intervertir son week-end.
 - Demander de l'aide à d'autres services, si besoin.
 - Demander de l'aide auprès de l'équipe mobile, s'il y en a une.
 - Evaluer des données :
 - Chevaucher les horaires de façon à avoir une présence infirmière sur la journée : pour cette possibilité, il faut que tout le monde soit d'accord pour changer ses horaires en dernière minute. Cela implique qu'il y ait qu'une infirmière sur chaque poste.
 - Demander à l'aide-soignante de passer en soir : il faut que celle-ci accepte. Cela permettrait d'avoir deux professionnels le matin et deux l'après-midi.
 - Demander à quelqu'un d'intervertir son week-end : il faut obtenir l'accord de celui-ci mais également l'accord de la personne absente jusqu'au mardi de pouvoir prester le week-end suivant. Mais si celle-ci refuse cela ne fait que reporter le problème sur le prochain week-end de travail.
 - Demander de l'aide à d'autres services, si besoin : cette option est aléatoire car dépendante de la charge de travail et des possibles absences d'autres services

- Demander de l'aide auprès de l'équipe mobile, s'il y en a une : en cas de présence d'équipe mobile au sein de l'institution, celle-ci ne sera pas nécessairement attribuée à notre service. De plus, elle n'aura peut-être pas à sa connaissance les éléments lui permettant d'assurer une prise en charge optimale des patients.
- Choisir l'une des alternatives : La décision qui nous semble la plus adaptée en raison de la charge de travail est de demander à l'aide-soignante de bien vouloir faire en soir.
- Passer à l'action : Nous demandons donc à celle-ci, s'il est possible pour elle de travailler en soir. Elle accepte.
- Faire le bilan de la décision : La problématique est résolue. Il y aura bien deux professionnels du service sur chaque poste.

2. Décision tactique : Nouvelle organisation du travail

- Identifier la décision à prendre : Avoir une présence infirmière optimale tout en diminuant les heures supplémentaires au sein d'un service de consultations.
- Rassembler les informations pertinentes : Nous avons trois infirmiers au sein d'une des consultations qui effectue le même horaire de façon quotidienne, soit 8h30 - 16h36. Cela génère systématiquement des heures supplémentaires, puisque les consultations médicales ont lieu jusqu'au plus tard 18h – 18h30 et que les trois infirmiers restent jusqu'à la fin de celle-ci. Les heures supplémentaires sont donc conséquentes.
- Déterminer les alternatives :
 - Revoir la gestion des horaires, en fonction de la charge de travail.
 - Revoir le fonctionnement du service.
 - Ajouter du personnel.
- Evaluer des données :
 - Evaluer la charge de travail de manière à mieux répartir les horaires.
 - Evaluer la nécessité d'ajouter du personnel
 - Evaluer le mode de fonctionnement actuel afin de déterminer si celui-ci est optimal.
- Choisir l'une des alternatives : Nous choisirons dans un premier temps d'évaluer la charge de travail.

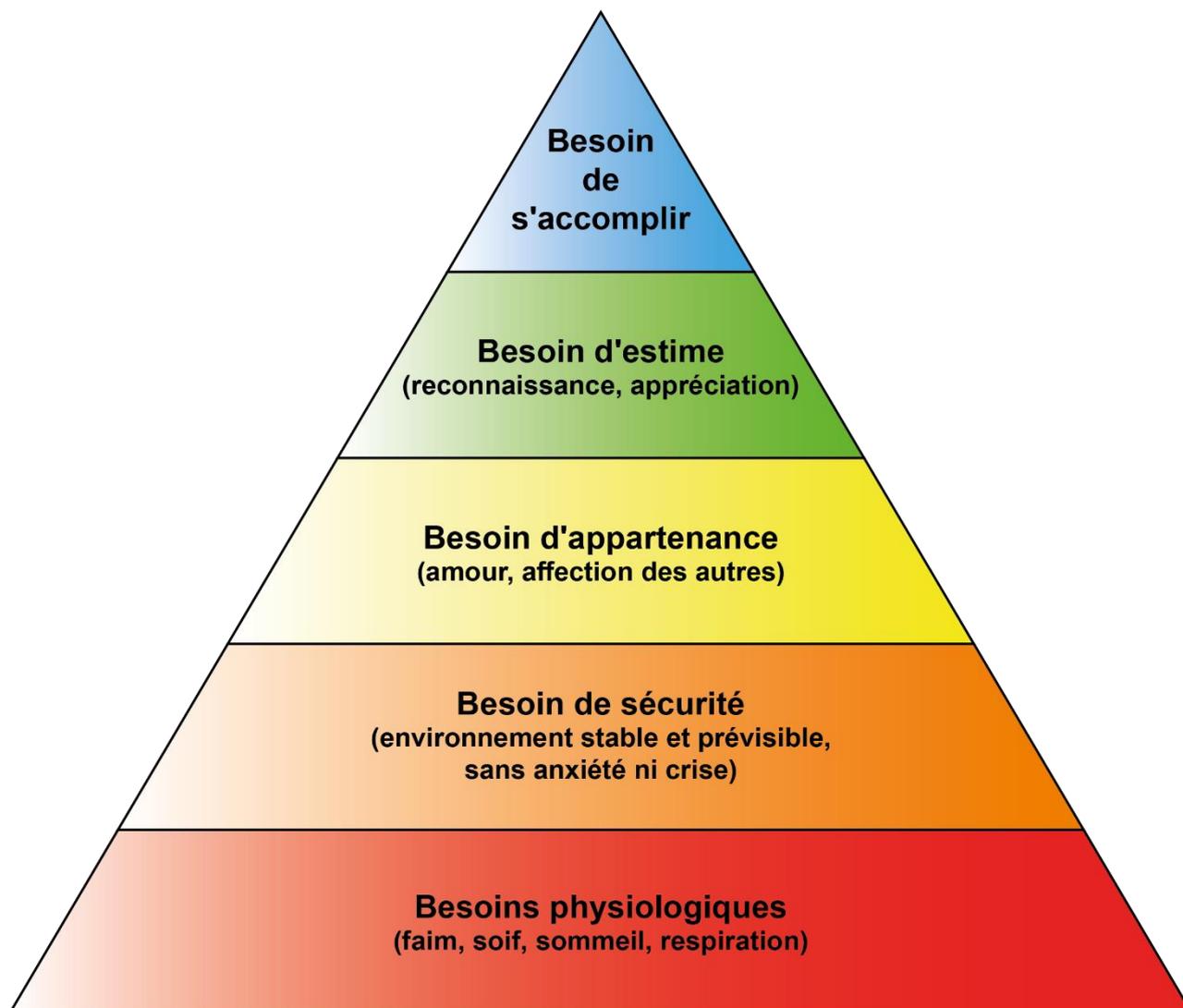
- Passer à l'action : Une fois la charge de travail évaluée, nous adapterons les horaires de manière à avoir une présence infirmière de 8h30 à 18h30
 - Faire le bilan de la décision : Après une première évaluation à 6 mois nous observons une nette diminution des heures supplémentaires, permettant dans un même temps un mode de fonctionnement optimal.
3. **Décision stratégique** : Nous prendrons ici l'exemple d'un agrandissement du centre hospitalier de Mouscron, institution dans laquelle nous travaillons. Nous ne pourrons pas développer cette idée au même titre que les décisions opérationnelles et tactiques, puisqu'ici nous ne prenons pas part en tant qu'infirmier en chef aux discussions permettant de mener à bien ce projet. Seul le chef d'établissement peut prendre ce type de décision, puisqu'il va s'agir d'actions mises en place ayant un impact sur le long terme. Nous pouvons donner les motifs de cet agrandissement, entre autres une extension du service des urgences et des unités de soins afin de pouvoir pallier à l'accueil de la population, installer de nouvelle machine, en radiothérapie par exemple, etc.

Cadre de la prise de décision : avantages et limites

	Avantages	Limites
Décider seul	<ul style="list-style-type: none">▶ Rapidité▶ Facilité de mise en oeuvre▶ Ni influence ni manipulation	<ul style="list-style-type: none">▶ Subjectivité▶ Manque de recul▶ Décision dommageable▶ Poids des conséquences négatives
Décider en groupe	<ul style="list-style-type: none">▶ Implication de tous▶ Responsabilisation de tous▶ Cohésion de groupe renforcée	<ul style="list-style-type: none">▶ Processus long et ardu à implémenter▶ Conflits en cas de désaccords▶ Déresponsabilisation en cas de représentation par un tiers

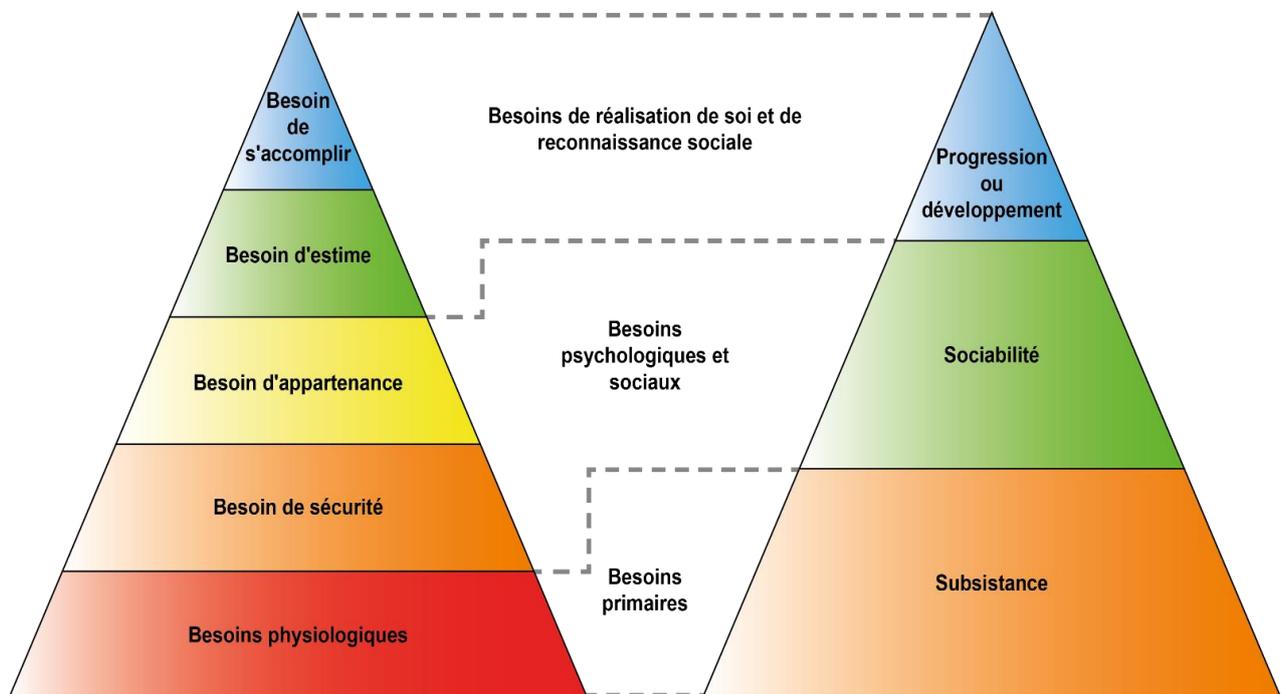
Nous retrouvons ici les avantages et limites de la prise de décision individuelle et collective.

Annexe VII : Pyramide de MASLOW



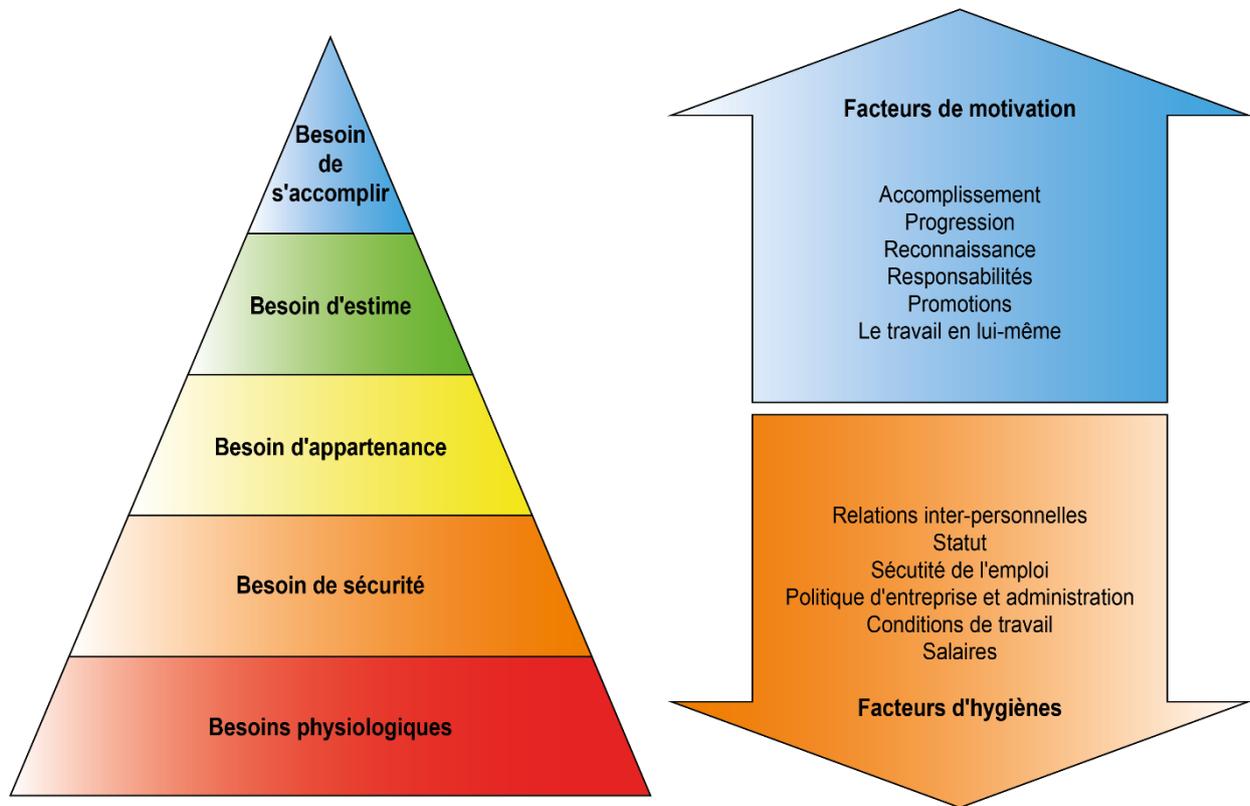
Nous avons ici la pyramide du MASLOW, le sens de lecture s'effectuera de manière ascendante, c'est-à-dire de la base avec les besoins physiologiques vers la pointe de la pyramide.

Annexe VIII : schéma comparatif MASLOW et ALDERFER



Nous avons repris ici la pyramide de MASLOW et celle D'ALDERFER car cela permet d'introduire une comparaison entre les deux théories. MASLOW coupe cette pyramide en cinq besoins alors que ALDERFER lui la coupe en trois à savoir les besoins primaires, psychologiques et sociaux, et les besoins de réalisation de soi et de reconnaissance sociale. Le sens de lecture sera donc identique à celle de MASLOW.

Annexe IX : schéma comparatif MASLOW et HERZBERG



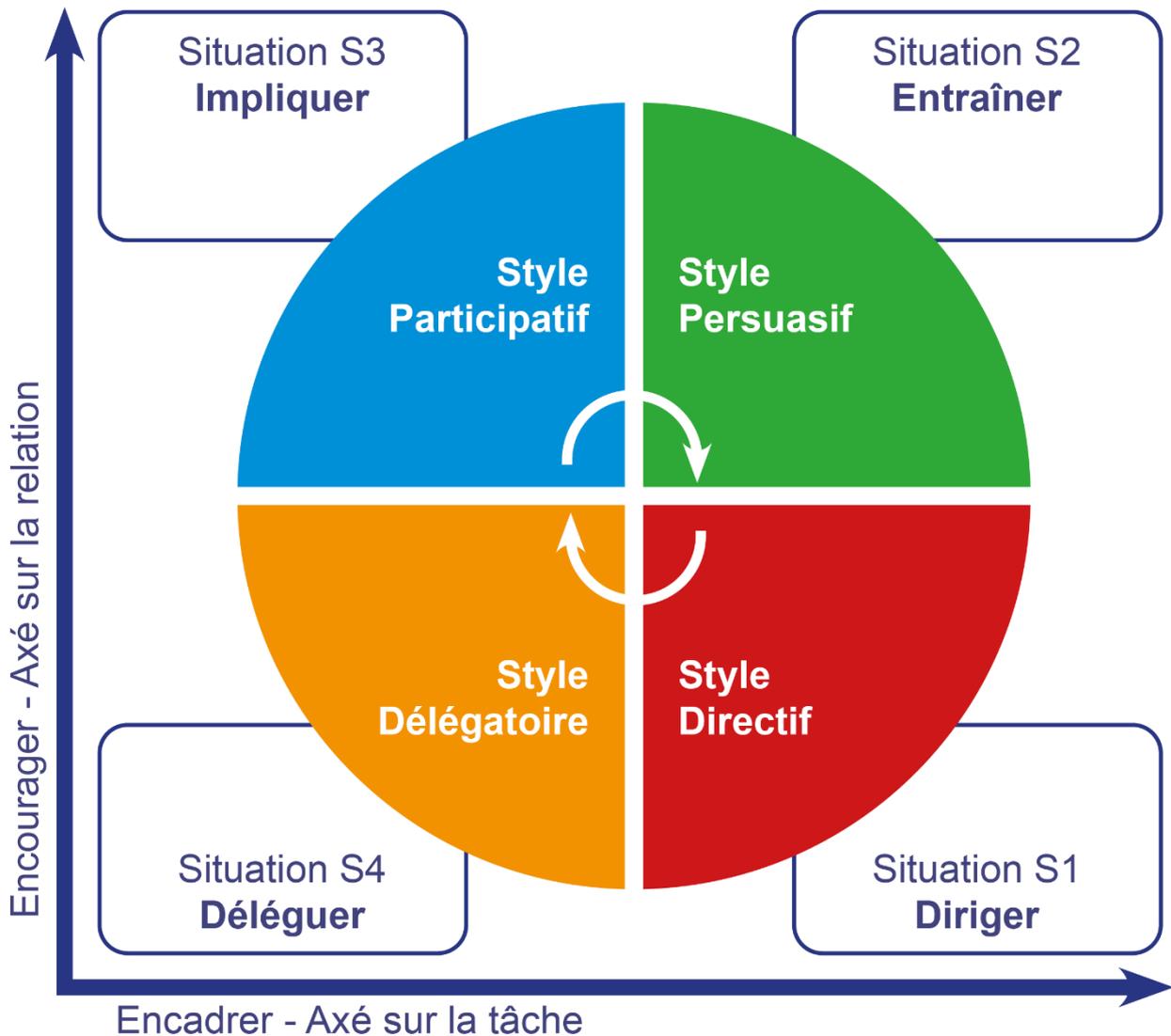
De la même façon que pour le comparatif avec MASLOW et ALDERFER, nous avons repris un schéma concernant la théorie de HERZBERG afin de le comparer à la théorie de MASLOW. Nous ne sommes plus ici sur un modèle pyramidal puisque HERZBERG théorise la motivation en deux facteurs que sont les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Annexe X : Les différents managements



Nous avons repris ici, un tableau caractéristique des différents types de management en redéfinissant le concept, les compétences managériales ainsi que les points fort et les points faibles de chaque management. Ce document est donc un élément synthétique de notre partie sur le management.

Annexe XI : Les différents styles de managements



Ce schéma va permettre de situer en fonction de deux axes si le style de management est plutôt axé sur la tâche ou au contraire sur le relationnel. Nous aurons donc en lecture :

- Le style directif (S1) qui sera peu relationnel et fort axés sur la tâche
- Le style persuasif (S2) qui sera à la fois axés sur le relationnel et sur la tâche
- Le style participatif (S3) qui sera fort relationnel et peu axés sur la tâche
- Le style délégatoire (S4) qui sera peu relationnel et peu axés sur la tâche

Le style directif a pour mission de diriger, le style persuasif d'entraîner, le style participatif d'impliquer et le style délégatoire de déléguer.

OUTILS VISANT À OPTIMISER LES COMPÉTENCES



► Définition

« Une compétence est l'aptitude d'une autorité à effectuer certains actes, mais aussi une capacité reconnue en telle ou telle matière, en raison de connaissances possédées, et qui donne le droit d'en juger. »

► Les trois facteurs résultant de la compétence :

- ▣ Le savoir → la connaissance
- ▣ Le savoir-faire → la pratique
- ▣ Le savoir-être → les attitudes dans le contexte de l'entreprise

► Pour le professionnel

- ▣ Se fixer des objectifs
- ▣ Atteindre ses objectifs
- ▣ Acquérir un certain niveau d'autonomie
- ▣ Acquérir des responsabilités
- ▣ Acquérir des connaissances
- ▣ S'inscrire aux formations
- ▣ Enrichir ses compétences
- ▣ Etre proactif

► Pour le cadre

- ▣ Donner du feedback
- ▣ Mettre à disposition les informations
- ▣ Evaluation du personnel
- ▣ Etre garant des compétences
- ▣ Assurer une bonne gestion des ressources humaines
- ▣ Etablir un profil de compétences
- ▣ Veiller à la formation de chacun
- ▣ Evaluer les besoins en formation
- ▣ Optimiser la présence des compétences en fonction des postes de travail
- ▣ Etre conscient des étapes d'évolution de son équipe
- ▣ Etre capable d'encadrer
- ▣ Etre en mesure d'accompagner
- ▣ Savoir adaptée sa posture managériale
- ▣ Avoir conscience que c'est un travail sur le long terme
- ▣ Valoriser le personnel
- ▣ Utiliser les ressources de façon efficace
- ▣ Favoriser l'implication des professionnels
- ▣ Développer le bien-être au travail
- ▣ Pratiquer l'écoute active
- ▣ Apporter de la reconnaissance
- ▣ Communiquer efficacement
- ▣ Donner des objectifs SMART
- ▣ Donner du sens au travail

OUTILS VISANT À OPTIMISER L'AUTONOMIE



► Définition

« L'autonomie professionnelle est la capacité qu'à une personne à prendre des décisions dans le cadre de son travail, et des décisions qui s'intègrent parfaitement au paysage professionnel dans lequel elle évolue. »

► Pour le professionnel

- Se fixer des objectifs à atteindre
- Formations
- Expériences professionnelles
- Expériences personnelles
- Répondre à ses besoins
- Participer aux prises de décision
- Assumer ses choix
- Trouver une source de motivation
- Augmenter son sentiment d'appartenance
- Obtenir un bien-être au travail
- Diminuer le sentiment de frustration
- Accroître le sentiment de confiance envers sa hiérarchie
- Augmenter ses compétences
- Chercher une implication
- Faire preuve d'empowerment
- Recherche d'autonomie
- Recherche de sens au travail

► Pour le cadre

- Donner du feedback
- Accentuer l'autonomie
- Accentuer la performance
- Établir une relation de confiance
- Adapter son management
- Poser un cadre
- Déléguer
- Responsabiliser
- Demander une obligation de résultats de l'équipe
- Féliciter les réussites
- Contrôler le maintien du cadre fixé
- Créer un échange gagnant-gagnant
- Accroître la motivation
- Éviter le désengagement
- Être garant de la formation des professionnels
- Évaluer
- Écouter activement
- Communiquer
- Identifier les attentes et les besoins
- Augmenter la performance
- Augmenter la productivité
- Adapter son management
- Favoriser l'empowerment
- Favoriser le bien-être au travail
- Valoriser
- Reconnaître
- Motiver
- Donner de l'autonomie
- Inclure dans les décisions
- Favoriser la cohésion d'équipe

Bibliographie

Les livres, articles et cours :

- Bernard F. et Genaivre M., *La prise de décision, un peu de philosophie pour les pros qui veulent décider autrement*, Saint-Just-La-Pendue, édition Dunod, 2021, 207p.
- Churchman C.W., *Challenge to Reason*, New York, McGraw-Hill, 1968, page 17
- Crener M., *Le management*, collection Eureka, édition Les presses de l'université du Québec, 1979, 190p.
- Docteur Vendryes P, cité par Kitous B. - *Soigner l'hôpital. Management pour l'autonomie au quotidien*, Ramonville-Saint-Agne : Editions Erès, 1994 - page 115
- Drugmaud C. et Rouault F., *Le management optimal, concilier performance et bien-être au travail*. La plaine Saint-Denis, Afnor Editions, 3^{ème} éd., 2019, 110p.
- Le Boterf G., *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Editions d'organisation, 1999, 606p.
- Le Boterf G., *Repenser la compétence, pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Clermont-Ferand, Eyrolles Editions d'Organisation, 2010, 140p.
- Morin E., Aube C., Johnson K.J., *Psychologie et management*, Montréal, Editions Chenelière éducation, 3^{ème} éd ,2015, 520p
- Vantomme P., *Psychosociologie appliquée aux relations de travail, IEPSCF Tournai, 2016-2017*.
- Zafirian P., *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Paris, Editions Presses Universitaires de France, collection « le travail humain », 2009, 186p.

Les sites internet :

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autonomie/6779>, consulté le 20/11/2021
- [AUTONOMIE \(sociologie\) - Encyclopædia Universalis](#), consulté le 20/11/2021
- [AUTONOMIE : Définition de AUTONOMIE \(cnrtl.fr\)](#), consulté le 20/11/2021
- [autonomie | Dictionnaire de l'Académie française | 9e édition \(dictionnaire-academie.fr\)](#), consulté le 20/11/2021
- <https://www.cairn.info/revue-sciences-sociales-et-sante->, consulté le 26/03/2022
- <https://www.larcier.com/fonction-de-l-autonomie-personnelle>, consulté le 26/03/2022
- <https://www.elsevier.com/fr-fr/connect/ifsiiinfirmier/lautonomie>, consulté le 26/03/2022
- http://www.le-mai.org/autonomie_dependance.html, consulté le 26/03/2022
- [Autonomie professionnelle - Définition, fonctionnement & risques \(cegelem.fr\)](#), consulté le 20/11/2021
- [Autonomie au travail : la France a tout faux ! – Management & RSE \(management-rse.com\)](#), consulté le 20/11/2021
- <http://www.orygin.fr/coaching-management/4-niveaux-d-autonomie/>, consulté le 02/04/2022
- <http://www.philippepierre.com>, consulté le 21/01/2022
- [Définitions : décision - Dictionnaire de français Larousse](#), consulté le 28/11/2021
- <https://www.cnrtl.fr/definition/d%C3%A9cision>, consulté le 28/11/2021
- <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision>, consulté le 28/11/2021
- <https://lesdefinitions.fr/decision>, consulté le 28/11/2021
- <https://www.thierrysouccar.com/bien-etre/info/quest-ce-quune-decision-385>, consulté le 28/11/2021
- <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision>, consulté le 28/11/2021
- <https://www.cersa.org/management-directif/>, consulté le 26/01/2022
- <http://olivier-moch.over-blog.net/>, consulté le 26/01/2022
- <https://www.cersa.org/management-persuasif/>, consulté le 26/01/2022

- <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/> , consulté le 26/01/2022
- <https://www.journaldunet.fr/management/gu>, consulté le 26/01/2022
- <https://www.cepimanagement.com/management-delegatif/>, consulté le 26/01/2022
- <https://www.manager-go.com>, consulté le 26/01/2022
- <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article79>, consulté le 22/05/2022
- <https://mje.mcgill.ca/article/download/8192/6120/25452>, consulté le 22/05/2022
- <https://www.partagedusavoir.fr/la-theorie-des-besoins-et-de-la-motivation-de-mccllelland/>, consulté le 20/05/2022
- <https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/11/02/th%C3%A9orie-de-la-justice-organisationnelle>, consulté le 19/05/2022
- <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article49>, consulté le 19/05/2022
- <https://www.cadremploi.fr>, consulté le 29/01/2022
- [Comment appliquer le Management participatif ? - \(capsurvous.com\)](#), consulté le 27/03/2022
- <https://wallex.wallonie.be>, consulté le 17/05/2022
- [Comment appliquer le Management participatif ? - \(capsurvous.com\)](#), consulté le 27/03/2022
- <https://iich-coaching.com/quest-ce-que-lempowerment/> , consulté le 20-11/2021
- <https://tdcorrige.com/details.php?id=412>, consulté le 21/11/2021
- <https://www.lucidchart.com/blog/fr/etapes-processus-decisionnel> ,consulté le 28/11/2021
- <https://lesdefinitions.fr/decision>, consulté le 28/11/2021
- [MOTIVATION \(psychologie\) - Encyclopædia Universalis](#), consulté le 20/05/2022
- [Les théories de la motivation - cadresante.com](#), consulté le 20/05/2022
- <https://www.affde.com/fr/motivation-1.html>, consulté le 20/05/2022
-

Abstract

« L'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et, au besoin, la suppléer, est une grande force pour les entreprises. On s'en aperçoit surtout dans les moments difficiles. [...] Il faut beaucoup de tact et une certaine vertu pour exciter et soutenir l'initiative de tous dans les limites imposées par le respect de l'autorité et de la discipline. »

Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, 1916

#Management #Compétence #Motivation #Decision