

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
De la Communauté Française
Rue Saint-Brice, 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Spécialisation : Cadre de santé



Des motivations à l'implication organisationnelle: les rôles du cadre.

Présenté par :
Vanackere, Jennifer
En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé.

Année scolaire : 2020-2021

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
De la Communauté Française
Rue Saint-Brice, 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Spécialisation : Cadre de santé



Des motivations à l'implication organisationnelle: les rôles du cadre.

Présenté par :
Vanackere, Jennifer
En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé.

Année scolaire : 2020-2021

REMERCIEMENTS

A mes parents, ma grand-mère, ma meilleure amie, mon filleul, mon équipe de m'avoir soutenu... Vous êtes ma force au quotidien.

A Monsieur Vantomme Patrick pour sa patience, son aide tout au long de l'évolution de cette épreuve intégrée. Merci de m'avoir aidé à repousser mes limites et m'avoir permis de toujours aller plus loin dans ma réflexion grâce à vos remarques...

A Madame Verstraete Isabelle, à Sahra de m'avoir aider dans la lecture et dans la réflexion tout au long de mon travail...

A l'ensemble des personnes et aux institutions qui m'ont permis de distribuer et récolter les réponses de mes questionnaires.

Table des matières

I.	INTRODUCTION GENERALE.....	1
II.	DEMARCHE CONCEPTUELLE.....	4
<hr/>		
1.	INTRODUCTION.....	4
<hr/>		
2.	LES MOTIVATIONS.....	5
2.1	Les théories des motivations	6
2.2	Les facteurs de motivations	11
2.3	Les effets de la motivation	12
<hr/>		
3.	LE CADRE DE SANTE	14
3.1	Les fonctions du cadre.....	14
3.2	Les rôles selon Mintzberg	16
3.3	Autres rôles pour les cadres.....	18
3.4	Les différents styles de management.....	20
3.5	Le cadre et la motivation	21
<hr/>		
4.	L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL.....	26
4.1	Les théories de l'engagement.....	27
4.2	Les facteurs d'engagement	28
4.3	Les effets de l'engagement.....	28
4.4	Le cadre et l'engagement.....	29
<hr/>		
5.	L'IMPLICATION	31
5.1	Les théories de l'implication.....	32
5.2	Les facteurs d'implication.....	33
5.3	Les effets de l'implication.....	33
5.4	Le cadre et l'implication.....	34
<hr/>		
6.	CONCLUSIONS.....	38
III.	DEMARCHE OPERATIONELLE.....	42
<hr/>		
1.	INTRODUCTION.....	42
<hr/>		
2.	PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE	42
2.1	Pré-enquête.....	42
2.2	Le questionnaire.....	43
<hr/>		
3.	ANALYSE DES RESULTATS.....	44
3.1	Questions fermées.....	44
3.2	Questions ouvertes.....	47
<hr/>		
4.	PERPECTIVES ET CONCLUSIONS.....	50

IV.	BIAIS ET LIMITES	54
V.	CONCLUSIONS GENERALES	57
VI.	ANNEXES.....	
VII.	Bibliographie	
	ABSTRACT et MOTS CLES	

INTRODUCTION GENERALE

I. INTRODUCTION GENERALE

Dans notre pratique professionnelle, nous rencontrons des personnes avec un niveau de motivation, d'engagement et d'implication au travail différents en fonction de chacun. Ce paramètre humain a une influence sur le degré d'investissement. Raison pour laquelle il serait opportun de se demander au quotidien ce que nous pouvons mettre en place afin de maintenir les motivations, l'engagement et l'implication de notre équipe. Nous formulons la problématique suivante : **« de quelles manières et par quels types de rôles un cadre peut optimiser les motivations, l'engagement et l'implication du personnel soignant ? »**. Nous avons choisi cette question de départ car nous nous interrogeons sur le lien entre ces notions ainsi que l'influence que le cadre peut avoir sur certains facteurs. Nous débuterons avec une partie théorique en développant les notions de la problématique et ainsi répertorier l'ensemble des facteurs. Nous nous attarderons donc sur la notion de motivation, d'engagement, d'implication ainsi que celle du rôle du cadre. Notre table des matières respecte notre réflexion, nous débuterons par le chapitre sur les motivations que nous avons mis volontairement au pluriel car nous observons des motivations intrinsèques et extrinsèques. Le second chapitre abordera le rôle du cadre et suivra l'engagement et l'implication. Nous voyons cette ordre comme un chemin à suivre afin de comprendre comment répondre à notre question de départ. Nous pensons que chaque notion est lié et qu'une notion amène à l'autre telle une roue (motivations, engagement, implication). La notion de cadre gravite autour de chacune des notions, nous avons un rôle dans chaque concept. Nous tenterons à travers notre réflexion d'éclaircir les différents concepts et d'apporter des pistes pour nous aider dans notre pratique en tant que cadre. Ensuite, nous passerons à la démarche opérationnelle. Nous utiliserons un outil de recherche pour étoffer notre théorie et nous aider dans notre réflexion. En fonction de nos résultats, nous développerons si nécessaire quelques notions supplémentaires. Nous aborderons les biais et les limites que nous rencontrerons pendant nos recherches. Pour finir, nous essayerons de faire quelques conclusions ainsi que des perspectives pour une réflexion future. Nous nous investissons dans ce travail car cela nous permet de terminer notre formation en repoussant nos propres limites et en nous investissant dans un projet, le nôtre.

Nous sommes persuadés que ce projet nous aura fait grandir personnellement et nous sera utile dans notre pratique future. La finalité de nos recherches sera de mettre en évidence les facteurs sur lesquels le cadre de proximité pourra agir mais aussi comment y parvenir.

DEMARCHE CONCEPTUELLE

II. DEMARCHE CONCEPTUELLE

1. INTRODUCTION

Dans cette première partie, nous développerons les différents concepts de notre problématique de départ. Nous souhaitons avant de développer les concepts, revenir sur une notion abordée lors de notre formation, celle de la typologie de l'action de Max Weber¹. Cela nous permettra de poser une réflexion sur nos propres actions et nous aidera à mieux appréhender les concepts qui sont en lien direct avec l'action. Weber développe la théorie des déterminants de l'action en quatre fondamentaux ; traditionnelle, affectuelle, rationnelle en valeur et rationnelle en finalité. Selon lui, la traditionnelle est une action quasi réflexe, « mécanique ». Elle est le produit de l'habitude, le sens a disparu et elle est la plus courante. Il développe la notion de « poids de l'éternel d'hier » qu'il explique comme ce que l'on fait parce qu'il en a toujours été ainsi comme les coutumes par exemple. L'affectuelle est un acte par passion, sous le coup d'une émotion sans penser aux conséquences. Par exemple, donner une gifle sur le coup de la colère ou rire à une blague. Elle est le plus souvent caractérisée par la non-conscience. Dans la rationnelle en valeur, l'acteur cherche à accomplir une valeur. Le but est irrationnel mais les moyens le sont ; par exemple, un chrétien qui se retire en monastère. Par contre, pour la rationnelle en finalité, le but et les moyens sont rationnels et l'action est ainsi véritablement compréhensive. En tant que futurs cadres, nous devons distinguer ces différents déterminants. Cela nous permettra d'avoir une meilleure compréhension de l'action et d'observer les déterminants de nos collaborateurs afin d'appliquer un management différentiel. Cela consiste en l'art de différencier son mode de communication collective en fonction du profil de chacun mais également en fonction de la diversité des situations rencontrées. Nous pouvons à présent passer à la partie théorique en développant nos notions; les motivations, les rôles du cadre, l'engagement ainsi que l'implication.

¹ Economiste et sociologue allemand, un des fondateurs de la sociologie.

2. LES MOTIVATIONS

Dans le Larousse, la motivation est définie comme « ce qui motive, explique, justifie une action quelconque. La motivation est une raison, un motif d'agir, l'expression d'un désir profond »². Autrement dit, c'est un ensemble de conditions qui incitent un ou plusieurs individus à agir et à atteindre des buts précis. La motivation apparaît comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et orienté vers un objectif. L'idée la plus répandue est que les individus travaillent parce qu'ils y sont obligés. Ils travaillent pour gagner de l'argent, pour vivre, mais également parce qu'ils se sentent en devoir de le faire. La motivation est une notion souvent confondue avec l'implication. Nous tenterons de distinguer ces deux notions. En effet, lorsqu'un chef d'entreprise explique pourquoi il veut des salariés motivés, ce sont les effets de l'implication qu'il exprime. En consultant le profil de fonction du cadre, nous constatons que nous parlons de cette notion dans la partie sur la formation et le développement. Dans l'arrêté royal de la fonction d'infirmier en chef, nous pouvons y lire : « 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 nécessaires pour maintenir le niveau de qualité souhaité »³. Nous sommes autrement dit responsable du développement et du maintien des connaissances et des capacités des membres de notre équipe. Un des moyens d'y parvenir est de veiller à maintenir les motivations de notre équipe d'où l'importance pour nous de développer ce concept. Nous cherchons à répondre à la question suivante : comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une équipe ? La motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Vallerand⁴. R et Thill nous apportent la définition suivante : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁵.

² Définition motivation, Larousse, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784> (page consultée le 11 avril 2017).

³ Arrêté royal 13 juillet 2006 Fonction d'infirmier en chef, chapitre VI, https://www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-JUILLET-2006_a85.html (page consultée le 11 avril 2017).

⁴ Professeur en psychologie, spécialisé dans l'étude du processus motivationnel.

⁵ Vallerand. R, théorie des motivations, https://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2009.de_moura_braga_e&part=224278(page consultée le 17 avril 2017).

Nous constatons à travers cette définition la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Un construit hypothétique est un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend des caractéristiques personnelles comme les besoins, l'instinct ainsi que la personnalité. Il peut être aussi déclenché par une force externe qui dépend de la situation, l'environnement de travail et du mode de management des supérieurs. Nous constatons que la motivation varie en fonction de la force interne mais aussi externe. En tant que cadre, nous devons avoir conscience que nous pouvons avoir un rôle sur cette force externe à travers l'environnement de travail et aussi notre mode de management. Selon Chantal Rivaleau : « 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. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement »⁶. Nous pouvons faire un lien avec les déterminants de l'action de Weber. Nous nous trouvons dans la rationnelle en finalité car c'est une action qui a un but et des moyens rationnels. Dans cette article, nous observons deux postulats fondamentaux : l'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas et ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non. Nous considérons qu'en tant que cadres, notre rôle est de veiller à ce que notre équipe ne se relâche pas mais aussi de mettre en place sur le terrain des actions pouvant agir sur cette notion. Pour cela, il est indispensable de rechercher ce qui stimule et motive nos membres. Avant de rechercher ses facteurs de motivations, nous allons d'abord développer quelques théories.

2.1 Les théories des motivations

Dès 1911, Taylor⁷ s'interroge sur la motivation des travailleurs en se demandant pourquoi n'ont-ils pas envie de produire plus ? Il en déduira trois causes. Tout d'abord, les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage. Ensuite, que la majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production. Enfin, que les méthodes de travail provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers.

⁶ Rivaleau C., « les théories de la motivation », in cadre de santé, 17 mai 2003, p 2.

⁷ Ingénieur américain, promoteur de l'organisation scientifique du travail.

L'ouvrier recevra un salaire proportionnel au rendement. A cette époque, le salaire est un moteur déterminant. Nous pouvons comparer la situation plus de cent ans plus tard ; nos salaires ne sont pas variable en fonction du travail réalisé mais nous mettons tout en œuvre pour que notre équipe soit la plus productive possible. Ces trois causes ne sont plus valables à ce jour mais nous pouvons quand même continuer à nous poser cette question. Nous pensons que le salaire est toujours un moteur déterminant de notre société mais ce n'est pas la raison pour laquelle nous avons choisi ce métier. En 1940, Elton Mayo⁸ fait des recherches sur une corrélation entre les conditions physiques comme l'éclairage, le bruit, la chaleur et le rendement des ouvriers. Il en conclut que cela incite les ouvriers à se surpasser malgré les conditions. C'est à cette période qu'un nouveau facteur apparaît, celui de la dynamique du groupe de travail. Nous avons envie de comparer cette situation avec ce que nous vivons actuellement avec la pandémie. Nous travaillons dans des conditions totalement bouleversées mais malgré tout, grâce à la solidarité, l'entraide, la résolution de problèmes quotidiens nous arrivons tous ensemble à garder la tête hors de l'eau. Sans une dynamique de groupe, sans esprit d'équipe, rien de tout cela serait possible, nous nous surpassons chaque jour avec un objectif commun. Ensuite, Maslow⁹ a montré que la motivation est fortement liée à la satisfaction d'une catégorie de besoins. Cette pyramide¹⁰ est surtout enseignée dans les écoles de commerce pour étudier en marketing le comportement des consommateurs. Nous pouvons également l'appliquer en management pour appréhender les sources de motivation des salariés. Depuis 1953, Maslow et Herzberg¹¹ ainsi que d'autres auteurs réalisent des enquêtes auprès des salariés de l'industrie pour comprendre ce qui pousse les hommes à travailler, cherchent à expliquer les diverses attentes qui peuvent mobiliser les travailleurs. Maslow élabore la théorie des motivations qui explique en résumé que l'homme a des besoins, qu'il agit pour les satisfaire et que l'énergie qui le pousse à l'acte s'appelle la motivation. La satisfaction de ces besoins a un impact sur les choix en matière de comportement. Herzberg développe la théorie des deux facteurs¹².

⁸ Psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management.

⁹ Psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste.

¹⁰ Cf Annexe 1 : Pyramide de Maslow.

¹¹ Psychologue américain, connu pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail (théorie des deux facteurs, théories des besoins et des motivations).

¹² Cf Annexe 1 : théorie des deux facteurs.

Il distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants appelés facteurs d'hygiène et ceux qui sont particuliers à l'homme appelés facteurs internes. Nous retrouvons dans les facteurs d'hygiène : les conditions de travail, les relations d'équipe et la rémunération. Ils ne sont pas de véritables sources de motivation mais simplement de satisfaction. Les facteurs internes, comme par exemple, le contenu des tâches, la réussite, la promotion, l'indépendance et l'autonomie sont source de motivation. Pour motiver les membres de l'équipe, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de vivre une expérience enrichissante, variée et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Cette théorie finit par séparer deux types de personnes. Tout d'abord, celles qui restent dans la posture « animal » ; elles cherchent à échapper aux maux dû au milieu, elles sont surtout attentives aux conditions de travail, aux relations avec l'encadrement et aux aspects sécurisants de la rémunération. Ensuite, celles qui s'ouvrent à une posture « humaine » ; ces personnes aspirent au développement d'elles-mêmes, elles sont sensibles aux possibilités que nous leur offrons en matière d'accomplissement, de responsabilité, de promotion et de reconnaissance. Nous observons avec cette théorie que nous devons apprendre à connaître individuellement chaque personne afin de pouvoir mettre en avant leurs besoins. Cela nous permettra d'adapter notre management en fonction de la personnalité de la personne avec qui nous travaillons. Une autre théorie du besoin est celle de MC Clelland¹³. Elle se base sur trois besoins particuliers ; la réalisation, l'affiliation et le pouvoir. Selon lui, chaque individu éprouve une dépendance persistante à l'égard de l'un ou de l'autre de ces besoins. Toutefois, il peut également ressentir les deux autres besoins mais dans une moindre mesure. D'après MC Clelland, la motivation d'un individu est proportionnelle à la force de son désir, qui est soit d'accomplir quelque chose en fonction d'un modèle d'excellence, soit de l'emporter sur des concurrents. Les individus hautement performants aiment se fixer leurs propres buts. Ils préfèrent les tâches qui leurs offrent des récompenses. Nous observons à travers cette théorie qu'il est primordial de voir notre équipe comme un ensemble de personnalités différentes. Il faudra les appréhender en fonction de leur manière de fonctionner, connaître leurs attentes et leurs objectifs afin d'actionner les bons leviers.

¹³ Psychologue américain, connu pour sa théorie des besoins à la base de la motivation humaine.

Nous pensons que la notion de concurrence doit être perçue comme un élément positif, cela agira sur la dynamique de groupe. Mais en tant que cadre, nous devons observer que cette concurrence ne soit pas dans l'excès pour certains membres car cela pourrait créer des conflits au sein de l'équipe. Alderfer¹⁴ C. est connu pour une autre théorie. Nous parlons de la « Subsistance Relations Progression » acceptant la hiérarchisation des besoins tels que l'existence, la sociabilité et la croissance. Il la traduit selon un double processus. Tout d'abord, par une élévation normale dans la structure des besoins, à mesure que les besoins de base sont assouvis. C'est un processus d'assouvissement et de progression ; ensuite, par un possible retour en arrière, si une personne est frustrée dans ses efforts pour satisfaire son envie de progression. C'est un processus de frustration et de régressions. Cette théorie nous apporte une dimension supplémentaire, c'est de ne pas croire que les choses sont acquises, il suffit d'un élément pour retomber en bas de l'échelle. Nous devons observer chez les membres de l'équipe tout signe de frustration. Nous devons communiquer et en comprendre les raisons. Après cette théorie du besoin, d'autres auteurs ont développé diverses théories. Tout d'abord, les théories cognitives qui expliquent que les comportements des individus résultent des perceptions qu'ils ont des récompenses ou des sanctions obtenues en fonction de leurs actions. Ensuite, les théories des apprentissages, celle de l'apprentissage social et du renforcement de Thorndike¹⁵ ont comme point central la « loi de l'effet ». Les individus s'engagent en prenant en compte les conséquences attendues de leurs comportements. Dans la théorie de l'apprentissage social, l'hypothèse émise est que les conséquences peuvent être l'expérience d'autres personnes. Dans la théorie du renforcement, l'hypothèse émise est que les conséquences doivent être expérimentées par les individus eux-mêmes pour conduire à l'action. Malgré ces différences, la conclusion est que les décisions des individus au sujet de leur investissement dans leur vie privée ou leur carrière devraient être en fonction des réponses apprises. Nous observons une fois de plus qu'il est indispensable pour le cadre de bien connaître les membres de son équipe, leurs expériences, leurs vécues professionnels.

¹⁴ Psychologue américain, connu pour avoir développé la théorie des besoins de Maslow.

¹⁵ Psychologue et professeur d'université américain.

Par la suite, Mac Gregor¹⁶ examine les représentations des chefs d'entreprise et identifie deux sortes de conceptions ; la théorie X et la Théorie Y. La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils ont besoin de consignes strictes, de contrôles et de sanctions. L'organisation doit mettre en place des procédures détaillées, une répartition des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire. Au contraire, la théorie Y suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail est consenti naturellement. L'organisation doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités et la délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation ; « amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires »¹⁷. Nous observons qu'il existe un lien entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel. Nous avons un rôle primordial car nous sommes les garants de l'organisation optimale et que nous devons adapter notre management en fonction des situations pour tendre vers l'excellence comme annoncé dans cette théorie. Vroom¹⁸ va encore un peu plus loin, il s'interroge sur les interactions entre l'entreprise et les salariés. Il développe trois composantes ; l'expectation, l'instrumentalité et la valence. L'expectation est une perception de soi, une confiance en tentant de répondre à des questions telles que ; Que pouvons-nous attendre ? Quel niveau pouvons-nous atteindre ? Que sommes-nous capable de réaliser ? L'instrumentalité cherche ce que nous allons obtenir par notre performance. La valence représente la valeur qu'on accorde aux avantages obtenus. Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Si nous voulons travailler sur les motivations, nous devons connaître les attentes de nos collaborateurs et organiser le travail de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ces attentes. Sur base de ces différentes théories, nous allons rassembler l'ensemble des facteurs de motivations sur lesquels un cadre peut agir dans son quotidien. Nous rappelons que l'objectif est de développer le rôle du cadre dans la motivation du personnel en fonction de ces facteurs.

¹⁶ Professeur de management à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology.

¹⁷ Mac Gregor, Théorie X Y, alain.battandier.free.fr/spip.php?article8 (page consultée le 25 avril 2019).

¹⁸ Psychologue et sexologue américain, auteur de la théorie des attentes, théorie VIE.

2.2 Les facteurs de motivations

Nous passerons en revue à présent les facteurs de motivations. Les vrais facteurs de motivations sont liés à la nature du travail lui-même et à l'individu, surtout ceux liés à la reconnaissance des capacités et à la prise de responsabilité. Nous devons en tant que cadre, bien comprendre les facteurs de motivations si nous voulons impliquer les membres de notre équipe, même si nous ne pouvons négliger que chaque membre ne réagit pas de la même manière en fonction d'une situation. Selon Granger¹⁹, il est indispensable de bien comprendre les facteurs de motivation pour actionner les bons leviers, mais le sujet reste complexe. Tout d'abord, la reconnaissance a une place primordiale. L'organisation reconnaît le travail de ses employés, de manière financière ou par d'autres moyens. Ensuite, l'épanouissement professionnel et l'accomplissement se développent lorsque les conditions pour que les employés soient véritablement heureux sont réunies. Ce facteur engendre un fort sentiment d'appartenance. La stimulation est un autre facteur. Nous sortons les salariés du cadre routinier en les impliquant dans les projets, challenges, ... Enfin, l'autonomie nous permet de travailler avec des collaborateurs plus performants en étant plus responsabilisés des conséquences de leurs choix. Nous ajouterons comme facteur de motivation la notion d'émulation. Cette notion est définie dans le Larousse comme ; « un sentiment qui pousse à faire aussi bien ou mieux qu'un ou plusieurs autres dans diverses activités ; rivalité conçue comme une incitation au travail »²⁰. Nous pouvons voir cette notion comme un esprit de compétition positive qui pousse la personne à faire les choses bien ou mieux que son collègue. De toutes ces différentes théories, nous retiendrons d'autres facteurs comme la dynamique de groupe, la perception de soi, la confiance, la réussite, la progression et le développement. J. Teboul et J.D. Chiffre, psychosociologues, évoquent une enquête faite auprès de cent vingt cadres pour connaître leurs premiers facteurs de motivation.

¹⁹ Granger R., « Comprendre les facteurs de motivation », in *manager go*, février 2017

²⁰ Larousse, définition émulation, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/émulation/29029>(consultée le 26 mars 2018).

Les facteurs les plus cités sont l'équilibre vie professionnelle et privée, un travail stimulant et intéressant, avoir des informations sur la politique et les objectifs de l'entreprise, avoir un projet d'entreprise clairement défini et connu de tous, avoir un dialogue ouvert avec les autres personnes de son unité. Karine Aubry²¹, spécialisée en coaching des dirigeants et managers, nous apporte une vision plus moderne de ce concept de motivation. Elle démarre sa réflexion en partant de la définition et surtout du verbe « motiver ». Cela a plutôt pour sujet un objet qu'une personne : nous sommes motivés par quelque chose et non par quelqu'un. Ce n'est pas le cadre qui motive son équipe de l'extérieur mais il peut agir sur les facteurs internes comme la reconnaissance par exemple. Pour motiver une équipe, il faudrait connaître les motivations individuelles et ainsi développer la motivation collective. Certains agents de motivation font partis des gestes du quotidiens et les résultats sont mesurables toute l'année. Nous devons surtout faire preuve d'écoute et d'un sens d'observation. Nous avons aussi la mission de ne pas altérer la motivation présente, le cadre doit être le reflet et l'image du groupe. Selon elle, nous pouvons agir de trois manières pour motiver : préserver la motivation de son équipe en évitant ce qui l'altère, la favoriser et l'orienter vers un but commun. Nous avons pris connaissance des différentes théories ainsi que des facteurs de motivations, nous nous interrogeons à présent sur les effets de celle-ci.

2.3 Les effets de la motivation

Nous nous posons la question suivante : quels effets aura la culture de la motivation sur notre équipe ? La première réponse qui nous vient est que prendre du temps à travailler sur ce concept au quotidien, nous apportera que des bénéfices, des avantages. Tout d'abord au niveau individuel, la motivation apportera la réussite, l'atteinte des objectifs ainsi que de la persévérance, autrement dit une majoration de la performance individuelle. Pour le groupe, cela favorisera une bonne ambiance de travail, l'efficacité et la performance collective. Nous devons dans notre quotidien de cadre être vigilant à la motivation de notre équipe. En effet, nous devons par des petites actions, veiller au maintien de la motivation au sein de l'équipe.

²¹ Aubry K., « motivation naturelle & management », 2011, <https://kolibricoaching.com/management-durable/motivation-naturelle-management> (page consultée le 8 août 2020).

Nous tenterons de répondre dans la suite de cette épreuve intégrée à cette question :
Comment pouvons-nous en tant que cadre agir sur la motivation de notre personnel ?
Nous allons à présent dans le prochain chapitre, développer cette notion de cadre de
santé afin de nous guider à développer au mieux les autres notions et faire le lien avec
celle-ci.

3. LE CADRE DE SANTE

Dans ce chapitre, nous commencerons par développer les fonctions du cadre ainsi que les rôles. Nous définirons ces deux notions. Nous passerons ensuite aux différents styles de management.

3.1 Les fonctions du cadre

Nous débuterons ce chapitre par une définition de ce terme : « Rôle exercé par quelqu'un au sein d'un groupe, d'une activité : Remplir correctement sa fonction »²². Pour cette première définition, nous pouvons donner comme synonymes : une place, un poste. Le Larousse nous apporte une deuxième définition : « profession, exercice d'une charge, d'un emploi »²³. Cette définition a pour synonymes : un mandat, une mission, un rôle ». Nous devons retenir que le terme fonction peut être défini d'au moins deux façons et que le rôle est un synonyme en lien avec la deuxième définition. En tant que cadre, nous avons un profil de fonction qui est repris par un arrêté royal que nous devons respecter dans l'exercice de notre fonction. H. Fayol²⁴ a défini dans ses travaux les cinq fonctions du manager, les quatorze principes du management ainsi que les sept qualités du « chef ». Nous reprendrons ici sa théorie des cinq fonctions²⁵. Tout d'abord, un cadre doit prévoir autrement dit être capable d'anticiper et de planifier. Nous le faisons lors de la réalisation des horaires par exemple en anticipant la charge en fonction du jour opératoire et en planifiant l'effectif en fonction. Ensuite un cadre doit organiser, il doit munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement au niveau ressources humaines, financières et matérielles. Par exemple, nous organisons en commandant du matériel spécifique en fonction de certaines interventions programmées. Fayol nomme les ressources humaines par un autre terme, celui de « corps social ». Nous comprenons le terme « corps » comme un « ensemble ».

²² Larousse, définition rôle, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fonction/34452#definition>(page consultée le 20 novembre 2020).

²³ Idem note de bas de page 21.

²⁴ Ingénieur français, considéré comme l'un des précurseurs du management.

²⁵ Daval. R, Henri Fayol et la théorie de l'administration, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/2-henri-fayol-et-la-theorie-de-l-administration>(page consultée le 10 Octobre 2019).

Nous pouvons faire le lien avec la dynamique de groupe que nous avons étudié dans notre cours de Psychosociologie²⁶ lors de notre formation. Un cadre doit aussi être capable de commander : transmettre les tâches et instructions aux membres du corps social. Nous parlons plutôt à présent de « déléguer » : transmettre les tâches et veiller à leur réalisation. Coordonner est une fonction essentielle, nous devons instaurer une harmonie entre les actes d'une entreprise afin d'en faciliter le fonctionnement et le succès. Nous avons la responsabilité d'une bonne coordination au sein de notre unité mais aussi avec l'ensemble des intervenants comme le bloc opératoire par exemple. Pour finir, un cadre doit contrôler, vérifier que tout se passe conformément aux ordres donnés et signaler les fautes. Certains managers contemporains regroupent « commander » et « coordonner » en une fonction unique : « décider ». Pour Fayol, il existe une différence de forme et de contenu entre une fonction de commandement et celle de coordination. Nous rejoignons l'idée qu'il faut différencier ses deux fonctions et non les regrouper. Nous aborderons une autre vision de la fonction de cadre celle de H. Boyer²⁷ qui est auteur de plusieurs articles dont un sur « la fonction du cadre de santé »²⁸. Tout d'abord, nous retenons de son article que la fonction de cadre est directement liée à la notion de responsabilité. Celle-ci s'exerce dans un environnement soumis à de nombreuses contraintes, qu'elles soient économiques, institutionnelles, relationnelles, ... Nous aborderons à présent le cadre « maternant ». Nous devons bien entendu utiliser la métaphore et non voir le cadre comme une « mère réelle ». Une équipe a besoin de se développer, d'évoluer avec une certaine structuration. Le cadre doit par exemple apporter un sentiment de sécurité à l'équipe et la protéger des angoisses comme une mère le fait avec son enfant. Une autre fonction est celle du cadre « paternant ». Cette métaphore inscrit le sujet dans l'ordre de la loi. Il s'agit de poser les limites entre ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. Nous devons les fixer en fonction du cadre légal. Par exemple quand nous rappelons à notre équipe, le respect de l'éthique dans les soins ou dans les relations entre collègues. Nous pensons aussi à un autre exemple qui est le respect du règlement de travail que chaque membre de l'équipe s'engage à respecter.

²⁶ Vantomme P., « Psychosociologie appliquée aux relations de travail », 2014-2015, pp. 43-50.

²⁷ Cadre de santé en psychiatrie.

²⁸ Boyer H., « la fonction de cadre de santé », in VST, n°107, Mars 2010, pp. 62-67.

Nous voulons insister sur le fait que le cadre doit montrer l'exemple en étant le premier à respecter et faire ce qu'il demande à son équipe. Ensuite, nous avons la notion du cadre « castrateur », une symbolique introduite par Freud. Cette symbolique se base sur le complexe d'Œdipe : une interdiction à l'enfant de prendre sa mère comme objet de jouissance. La castration symbolique permet le passage d'une relation duelle (enfant/mère) à une relation triangulaire (enfant/mère/père) mais aussi la reconnaissance de la différence sexuelle et la différence des générations. Cela équivaut à comprendre que tout n'est pas possible et que je ne détiens pas à moi seul, la vérité absolue. Nous retiendrons de cette symbolique que nous avons besoin des autres et que nous devons être capable de nous remettre en question par rapport à notre pratique. Le cadre peut aussi être perçu comme métaphore du tableau. Il fait partie intégrante du tableau, il en est un constituant essentiel. Cette bordure est bien ce qui vient marquer une limite, un tableau sans cadre n'est rien et vice versa. Nous trouvons cette vision très enrichissante car cela nous apporte un autre regard sur la fonction du cadre. La fonction « maternant », « paternant » et celle du « tableau » nous semble en accord avec notre pratique professionnelle. Nous trouvons la notion de castration beaucoup plus complexe à comprendre, nous devons vraiment nous projeter sur une notion imagée, subjective. Nous pouvons à présent poursuivre notre réflexion avec les rôles du cadre.

3.2 Les rôles selon Mintzberg

Nous allons commencer par définir cette notion de rôle : « Fonction remplie par quelqu'un, attribution assignée à une institution »²⁹. Les termes rôle, fonction et mission sont en effet des synonymes. Dans la littérature, chaque auteur choisit le terme qu'il lui semble le plus approprié. H. Mintzberg³⁰ s'est intéressé aux rôles tenus par les managers tout au long d'une journée. Dans son ouvrage « Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre »³¹, Il a identifié dix rôles qu'il a ensuite classés en trois catégories. Dans la première catégorie des rôles interpersonnels, il développe trois rôles.

²⁹ Larousse, définition rôle, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rôle/69736>(consulté le 5 avril 2020).

³⁰ Professeur en management

³¹ Mintzberg H., « Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre », Références-poche, 2006, 284 p.

Le cadre symbole en interne et en externe, nous sommes le représentant de notre organisation avec nos pouvoirs hiérarchiques et décisionnels aux yeux de nos collaborateurs. Nous devons soigner notre image pour être en cohérence avec notre statut. Le deuxième rôle est celui de leader. Nous devons concilier les besoins de l'organisation et le profil individuel de chacun. Nous devons faire preuve dans notre quotidien d'écoute et d'empathie afin de travailler notre leadership. Nous élaborons des objectifs cohérents afin de mettre en mouvement nos collaborateurs et ainsi atteindre le niveau de performance attendu. Notre troisième rôle est celui d'un agent de liaison. Nous créons, développons et entretenons des réseaux internes comme externes afin d'échanger des informations, des pratiques. Ce rôle nous apporte une expérience, une ouverture d'esprit sur l'exercice de notre métier. Dans la deuxième catégorie des rôles liés à l'information, Mintzberg développe trois rôles. En observateur actif, nous recherchons et collectons l'information. Nous apprenons à sélectionner les sources, rechercher et organiser l'information pertinente ainsi que qualifier la valeur de celle-ci. Notre deuxième rôle est celui de diffuseur d'informations. Nous partageons les données que nous avons collectées en tant qu'observateur actif. Nous diffusons l'information, nous communiquons par écrit et oralement. Le troisième rôle consiste à celui de porte-parole. Nous sommes le porte-parole de l'unité dont nous avons la responsabilité. Nous devons développer nos talents d'orateur. Dans la troisième catégorie des rôles décisionnels, il développe quatre rôles. Tout d'abord, celui de l'entrepreneur. Nous développons dans notre unité de la créativité, nous utilisons les méthodes de résolution de problèmes, nous élaborons de nouveaux projets. Notre deuxième rôle consiste en celui de régulateur. Nous gérons les conflits entre deux collaborateurs. Nous régulons et apaisons la situation. Nous gérons aussi les résistances au changement qui sont comme vues lors de notre formation des forces inévitablement mises en place par le groupe. Le rôle suivant est celui de répartiteur de ressources. Il s'agit de notre rôle de gestionnaire. Nous sommes responsables de la ressource temps dans l'organisation du travail. Nous définissons et optimisons les moyens pour atteindre nos objectifs fixés. Le dernier rôle est celui de négociateur. Ce rôle est important dans notre activité. Nous négocions avec la direction l'embauche d'une nouvelle personne pour l'équipe. Nous négocions avec les membres de notre équipe mais aussi avec nos supérieurs hiérarchiques, nos collègues d'autres services, l'ensemble de nos collaborateurs. Certains rôles sont secondaires, nous devons être capables de prioriser les domaines à travailler.

Nous observons un certain ordre dans le développement de cette théorie. Aurions nous donner le même ordre si nous étions à la place de l'auteur en fonction de notre question de départ ? Nous pensons que chacun des rôles peut-être développer en fonction des situations que nous rencontrons dans notre quotidien. Par rapport à notre problématique, nous en avons retenu trois : le cadre symbole, le leader et l'entrepreneur. Nous devons être le reflet de ce que nous demandons à notre équipe et être exemplaire dans notre conduite. Nous devons agir en tant que leader et pouvoir être à l'écoute, faire preuve d'empathie. Notre esprit de créativité et la création de nouveaux projets pourra nous aider à atteindre nos objectifs. Nous devons être plus vigilant par rapport à ses trois rôles et observer si cela a un impact sur le comportement de notre équipe. L'atteinte de notre objectif passera par des petites actions au quotidien, à nous d'en développer les pistes dans la suite de cette épreuve intégrée.

3.3 Autres rôles pour les cadres

Nous nous posons la question suivante : « Quelle est la zone d'expression de nos rôles ? ». Nous pensons que en tant que cadre, notre zone d'expression ne se limite pas à notre propre unité mais que nous pouvons l'étendre aux services, à l'institution, d'autres institutions, d'autres intervenants extérieurs, Nous sommes en contact entre autre avec les familles, les délégués médicaux, les autres institutions lors de réunions ou lors de formations. Nous rencontrons dans notre quotidien une multitude de situations où nous exerçons nos rôles que ce soit en interne ou en externe. Nous constatons que le terme unité et service sont parfois utilisé en tant que synonymes. Par exemple, nous sommes au jour d'aujourd'hui chef d'unité et non chef de service comme nous l'entendons souvent. Nous considérons le terme « service » comme un ensemble d'unités d'hospitalisations. Nous pouvons donner comme exemple une unité de neurologie fait partie du service de médecine. Nous pouvons à présent nous intéresser aux autres rôles pour le cadre. Dans un article de C. Rivaleau³², elle développe sous des intitulés différents d'autres rôles pour le cadre. Elle développe tout d'abord le rôle dans la reconnaissance. Selon elle, il est un facteur déterminant de la motivation. La reconnaissance est primordiale dans la mobilisation de l'énergie des membres de son équipe. Elle renforce l'identité et l'image de soi.

³² Rivaleau C., « les théories de la motivation », in cadre de santé, 17 mai 2003, pp 2-7.

Nous devons en tant que cadre reconnaître la personne et la qualité du travail fourni afin de procurer un épanouissement et un sentiment d'utilité chez la personne. Nous devons partager nos valeurs professionnelles. Le deuxième rôle est celui du sens. Nous sommes les mieux placés pour comprendre et intégrer les différentes politiques ; sociales, économiques et financières et ensuite les restituer à l'ensemble de l'équipe. Nous donnons un sens commun au travail en équipe afin d'optimiser la qualité de la prise en charge. Nous avons un autre rôle dans les projets. Nous animons l'équipe en offrant un cadre structurant et méthodologique. Nous devons diriger le changement tout en expliquant la finalité et la justification de ce projet, ceci dans le but d'obtenir l'adhésion et la motivation de chaque membre de l'équipe. Nous avons un double rôle d'animation et de formation. Nous devons aussi susciter l'expression de chacun. Rivaleau rejoint Mintzberg dans le rôle de l'image du cadre. Du point de vue du personnel, le cadre idéal est basé sur des qualités de justice, d'équité et de transparence. Certains auteurs pensent que l'une des conditions majeures de la motivation réside dans la valeur de l'exemple donné par le cadre. Le personnel apprécie que le cadre soit juste et lui fasse confiance. Nous devons aussi être capable de mettre l'accent sur les points forts et ne pas nous contenter de relever que les points faibles, les défauts. Nous avons consulté un article de Andry³³ T. qui nous positionne comme un acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. Pour cela, nous devons instaurer dans notre équipe une communication interne solide. Si nous mettons en place une communication interne efficace, nous obtiendrons une croissance de la motivation et l'implication des employés. Le pouvoir d'influence du manager de proximité est bien souvent sous-estimé par les organisations. Nous avons une position bien délicate dans notre organisation, nous sommes les communicants essentiels et nous transmettons les informations de la direction vers notre équipe. Après avoir pris connaissance de ces différentes fonctions et rôles, nous trouvons indispensable de revoir les différents styles de management. Nous serons amenés à jongler avec l'ensemble de ses fonctions et rôles en lien avec les situations et ainsi développer notre style de management.

³³ Andry T., « Le cadre de proximité : acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », Communication & Organisation, 2016, pp.179-202. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2016-2-page-179.htm> (page consultée le 3 aout 2020).

3.4 Les différents styles de management

Dans le management, il existe différents styles, chacun va être influencé par la personnalité du cadre, par le contexte, la situation mais surtout par les individus qui composent l'équipe. Nous devons retenir qu'aucun style de management n'est bon, ni mauvais, mais il est situationnel c'est-à-dire qu'il doit s'adapter à la situation de l'équipe. Nous développerons brièvement ces quatre styles. Le management directif est un style managérial autoritaire qui doit être utilisé de façon temporaire et privilégié lors de situations de crise afin de résoudre rapidement et efficacement les problèmes rencontrés. Le manager donne des instructions claires et précises, il contrôle le travail effectué et mesure la progression réalisée, il communique brièvement et impose les solutions qu'il a choisies. Si ce style est utilisé trop longtemps, cela peut engendrer des tensions avec nos collaborateurs. Le style persuasif se base sur le relationnel. Le manager définit les projets et prend les décisions. Nous devons défendre nos idées auprès de nos collaborateurs et expliquer les raisons de nos décisions. Nous faisons d'avantage confiance en notre équipe et l'organisationnel est aussi important que le relationnel tout en gardant une hiérarchisation dans nos relations. Ce management demande une forte implication du manager. Le style participatif privilégie le relationnel aux résultats. Nous sommes sur un pied d'égalité avec nos collaborateurs et nous prenons le rôle de conseiller plutôt que de responsable. Nous favorisons l'écoute, le partage avec notre équipe ainsi que leur implication dans la prise de décision. La collaboration, la communication et la concertation sont essentielles. Ce style de management est de plus en plus apprécié car il favorise la créativité et la prise d'initiatives de nos collaborateurs. Le style déléгатif est fréquent dans notre relation avec nos cadres supérieurs. Nous déléguons à nos collaborateurs certaines de nos tâches lorsque nous avons suffisamment de connaissances des compétences des membres de l'équipe. Nous devons dans certaines situations pouvoir faire confiance et déléguer. Cette notion de confiance permet de valoriser le travail de l'autre et aussi de le responsabiliser. Le risque d'un management inapproprié est la démotivation d'où l'importance d'adapter notre management à la situation. L'efficacité d'un manager repose sur sa capacité à mixer les différents styles afin d'optimiser la réussite des membres de l'équipe. Notre statut de « Cadre » est riche et varié.

Nous venons de passer en revue nos différentes fonctions, rôles et la notion de management situationnel. Nous pouvons à présent faire le lien avec le chapitre précédent : notre première notion celle de la motivation.

3.5 Le cadre et la motivation

Nous terminons ce concept en faisant le lien avec notre notion de motivation. En tant que cadre, nous nous posons la question suivante : Que faire pour motiver notre équipe ? Motiver une équipe est un travail complexe qui nécessite du savoir-faire et de la méthode. Selon Robert Half³⁴, une entreprise américaine spécialisée dans les ressources humaines depuis 1948, nous devons développer cinq éléments indispensables pour obtenir une équipe motivée de manière durable. Tout d'abord, nous devons définir les missions et les objectifs. Sans cela, le personnel peut vite se décourager et perdre confiance. Nous devons aussi dans notre quotidien pouvoir faire preuve de reconnaissance en les remerciant pour le travail bien fait par exemple. Ensuite, il est aussi essentiel que nous encourageons la créativité de chacun en demandant de nous aider à trouver des solutions à une situation problématique par exemple. Nous devons aussi de manière interne et parfois en externe renforcer les liens entre les membres de l'équipe. Nous devons favoriser une bonne communication interne afin de créer une cohésion d'équipe et de maintenir un bon niveau d'engagement. Pour garder cet équilibre au sein de l'équipe, nous devons toujours trancher avec neutralité lors de conflits ou de tensions internes. Nous trouvons que faire preuve d'équité est indispensable pour un cadre car cela a un impact énorme sur notre image. Pour finir, nous devons favoriser l'épanouissement professionnel en étant à l'écoute des envies de chacun. Le fait d'avoir des salariés engagés augmentera la productivité dans notre équipe. Nous développerons cette notion d'engagement dans le chapitre suivant. Nous pensons que motiver son équipe est à la portée du cadre mais nous espérons que la partie opérationnelle et surtout l'interprétation des résultats nous aidera à y voir plus clair.

³⁴ Robert. H, « 5 conseils de management pour motiver son équipe ? », 2018, [https://www.roberthalf.fr/blog/management-comment-motiver-son-equipe\(page](https://www.roberthalf.fr/blog/management-comment-motiver-son-equipe(page) consultée le 12/12/2020).

Aubry³⁵ K. observe que cette motivation naturelle intérieure (celle qui engage nos membres de l'équipe sur la durée), le cadre ne peut que contribuer à créer les conditions qui l'entretiennent. Nous avons décidé de développer certains facteurs, nous débuterons par l'épanouissement professionnel. Pour être épanoui professionnellement nous devons trouver notre équilibre entre notre vie personnelle et notre vie professionnelle. Dans notre société, le bien être prend une place de plus en plus importante. Cette notion est devenue un enjeu fondamental dans la culture d'entreprise. L'épanouissement est une notion qui signifie « se sentir bien ». Nous pensons que cela relève du ressenti de chacun et que c'est une notion très subjective. L'épanouissement favorisera le bien être de notre équipe et favorisera l'efficacité du travail. Nous devons instaurer une bonne ambiance de travail en étant à l'écoute et en créant un climat de confiance. Nous devons en tant que cadre donner l'impression d'avoir confiance en nous pour créer un effet miroir. Nous avons un autre allié : l'humour. Le rire au travail nous permet de faire passer des messages ou simplement de relâcher la pression. Personnellement nous sommes à l'aise avec l'utilisation de l'humour dans notre rôle de cadre et cela nous a déjà aidé à désamorcer certaines situations. Nous pouvons aussi créer des événements afin de solidifier les relations entre collègues et développer l'esprit d'équipe. Cela nous aidera aussi à obtenir une bonne ambiance de travail. Pour y arriver, nous devons instaurer un partage d'objectifs, cela apportera naturellement un sentiment d'adhésion, d'appartenance. Nous développons la créativité de notre équipe en les encourageant à mettre en avant leurs forces et ainsi les développer. Nous rappelons régulièrement à nos collaborateurs la valeur de leur travail. Cela permettra de les responsabiliser. Nous sommes en tant que cadre responsable de l'organisation du travail, tout en laissant une certaine liberté. L'utilisation de la méthode S.M.A.R.T a fait ses preuves et entraîne une amélioration de l'épanouissement. Cette méthode consiste à atteindre des objectifs précis. La technique S.M.A.R.T est Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini. L'objectif est complet et clair, il est réalisable et mesurable dans le temps. Cette technique favorise la compréhension et la connaissance des tâches de chacun.

³⁵ Aubry K., « motivation naturelle & management », 2011, <https://kolibricoaching.com/management-durable/motivation-naturelle-management> (page consultée le 8 août 2020).

En tant que « jeune » cadre, nous mettons en place dans notre équipe, un objectif S.M.A.R.T par mois, cela nous permet d'améliorer petit à petit notre organisation. Nous sommes responsable de notre environnement de travail, nous veillons à ce qu'il soit sain et agréable. Cela nous permettra d'assurer un bien-être physique et psychologique des membres de l'équipe. Concrètement cela est possible par des actions simples : veiller à l'ordre dans le service, créer un espace pour une pause « café », permettre à l'équipe de prendre des décisions sur l'aménagement du service. Un ensemble de petites choses qui permettra aussi de développer l'esprit d'équipe. Notre mission quotidienne est de rassembler diverses personnalités autour du même objectif en utilisant les qualités humaines mais également en adhérant aux valeurs communes. Cet esprit d'équipe est variable car il peut être influencé par un tas d'éléments extérieurs comme par exemple l'arrivée d'un nouvel engagé dans l'équipe. Nous pouvons conclure que l'épanouissement professionnel relève de nombreux éléments. Une bonne ambiance de travail, un environnement sain et une organisation structurée sont les clés. Nous sommes le principal acteur car nous avons les outils en mains pour garantir un équilibre et favoriser l'épanouissement de notre équipe. Nous faisons une petite parenthèse autour d'une notion plus moderne et qui selon Maccoby a un intérêt tout particulier pour les jeunes cadres ; la plénitude. Nous abordons ici une autre facette : que faire pour être un jeune cadre épanoui ? En 1995, son ouvrage « travailler pourquoi ? » montre l'émergence de nouvelles attentes. Pour lui, la nouvelle génération parle d'un nouvel idéal esthétique moral et religieux : elle veut avoir la capacité de se maîtriser, de comprendre, de créer, d'aimer, de jouir, d'entretenir avec les autres une relation qui ait un sens et enfin pouvoir éprouver un sentiment de dignité et d'intégrité. Pour atteindre cette plénitude, un jeune cadre doit remplir cinq conditions. Pour commencer, il doit être l'objet d'attention. Quand un cadre se sent l'objet d'attention positive, il développe une confiance sur laquelle il va bâtir son épanouissement et le diffuser dans un même temps à tout son environnement. La deuxième condition est qu'il doit être libre, ce besoin fait cultiver la valeur marchande et la tendance à quitter l'entreprise dès que l'oppression se fait sentir. Ensuite, un cadre doit être discipliné. Maccoby explique cette condition apparemment paradoxale en indiquant qu'une autorité bienveillante permet de résister aux tentations de la société de consommation, de se concentrer en surmontant les distractions et de garder la tête froide au milieu des sollicitations de tout ordre.

De plus, il doit être équilibré, être « bien dans sa peau », il faut réfléchir à ce que l'on veut vraiment, trouver les chemins pour y parvenir et s'en donner les moyens. Pour conclure ces conditions, il doit être engagé, concentrer son énergie sur des projets permet de s'exprimer et de s'épanouir. Dans le cas contraire, nous éprouverons le sentiment de nous disperser dans des activités superficielles et dépourvues de sens. Les travaux de Maccoby font apparaître une nouvelle génération d'individus plus adultes et responsables. Nous pensons que cette notion de plénitude apporte une vision différente. Cela nous confronte avec le fait que nous devons vivre notre rôle de cadre à notre manière, avec nos propres valeurs. Un cadre épanoui favorisera l'épanouissement de son équipe et vice versa. Nous souhaitons développer à présent un autre facteur de motivation celui de la confiance. Cette notion de confiance ressort dans le top trois des facteurs de motivation de notre questionnaire. Nous l'observons en seconde position pour les soignants ainsi que pour les cadres de santé. La confiance est définie comme : « Sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose »³⁶. Chaque membre de l'équipe doit se sentir en confiance dans l'unité mais aussi vis-à-vis de nous, des collègues, de l'institution. Nous devons, en tant que cadre, véhiculer certaines valeurs telles que : le respect, l'honnêteté, la solidarité, la politesse, la bonne humeur, l'exemplarité, ... Pour mettre en place une culture de la confiance, nous devons commencer par partager personnellement l'ensemble de ces valeurs puis les transmettre à l'équipe. Nous avons un rôle important d'information et de communication pour donner des repères, du sens, une orientation. Nous devons être ouvert et à l'écoute afin de favoriser l'installation d'un climat de confiance. En tant que cadre, nous devons faire preuve de transparence en échangeant sur les informations reçues lors des réunions par exemple. Faire preuve de reconnaissance est aussi un moyen de favoriser la confiance. Dans notre style de management, nous laissons une place à la délégation car cela nous permet de responsabiliser notre équipe. Nous pensons que le pouvoir doit être partagé si nous voulons instaurer un climat de confiance. Nous souhaitons grâce à l'évolution de nos recherches pouvoir agir sur ses conditions et proposer des pistes concrètes pour y arriver.

³⁶ Larousse, Définition confiance, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confiance/18082>(page consultée le 13 août 2020).

Notre titre sous-entend que entre les motivations et l'implication, il y a une multitude de notions que nous pourrions intercaler, nous avons décidé de nous intéresser à la notion de l'engagement. Nous pensons que l'engagement trouve sa place entre les motivations et l'implication, nous verrons à travers nos recherches si cela se confirme.

4. L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

Nous avons fait le choix pour chaque chapitre de garder la même structure, c'est pourquoi nous débuterons avec une définition de ce concept. Personnellement nous voyons cette notion comme un désir de bien faire, de s'investir à fond et de se donner avec tout son cœur dans ce que l'on fait. C'est comme cela que nous percevons la notion d'engagement en général. Selon nous, l'engagement professionnel est la base du professionnalisme³⁷. Dans certaines mentalités de notre société, cette engagement est vu comme une vocation³⁸ plutôt que d'un simple choix professionnel. Nous reprenons la définition suivante : « acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose »³⁹. Nous pouvons nous engager dans notre vie privée, dans un sport mais nous nous centrons dans ce chapitre sur l'engagement dans notre milieu professionnel, dans notre travail. Selon Meyer et Allen⁴⁰, l'engagement professionnel se définit par une attitude qui traduit la force des liens unissant l'individu à son travail. L'engagement implique l'attachement affectif autrement dit s'identifier à l'organisation, l'attachement instrumental par rapport au coût et l'attachement moral en ressentant une certaine obligation envers l'organisation. Nous observons donc un attachement tri-dimensionnel. Nous pouvons faire une constatation. Lors de nos recherches, nous avons été confronté à une difficulté supplémentaire. Certains auteurs utilisent le terme engagement et implication en tant que synonymes, nous avons volontairement tenté de les distinguer. Selon nous, ces deux concepts sont bien liés mais sont différents.

³⁷ « Qualité de quelqu'un qui exerce une activité avec une grande compétence », Définition Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/professionnalisme>(page consultée le 3 Janvier 2021).

³⁸ « Destination privilégiée ou naturelle de quelque chose », Définition Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/vocation>(page consultée le 3 Janvier 2011).

³⁹ Larousse, définition engagement, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/engagement/29510>(page consultée le 20 décembre 2020).

⁴⁰ Pascal P., « Engagement organisationnel et modes d'identification », Bulletin de psychologie, Numéro 480, pp705-711, <https://www.cairn.info/journal-bulletin-de-psychologie-2005-6-page-705.htm>(page consultée le 20 décembre 2020).

4.1 Les théories de l'engagement

Bobineau⁴¹ O. développe sa théorie de l'engagement par : « une tension entre la liberté ou l'obligation d'agir de la personne et entre son intérêt pour autrui et son intérêt pour elle-même »⁴². Autrement dit l'engagement nécessite une certaine volonté d'agir plus orientée vers le pôle « liberté » que celui de la contrainte. Dans la même logique, notre profession nous amène plutôt vers le pôle « intérêt pour autrui ». Malgré l'évolution des mentalités de notre société, la liberté, la générosité, l'altruisme⁴³ et la volonté de bien faire restent les valeurs centrales de l'engagement. Bobineau O. développe les étapes nécessaires afin de pouvoir s'engager professionnellement. Il insiste sur le fait que comme nous passons le tiers de notre existence au travail, il est important de pouvoir y trouver une source d'épanouissement personnel. Nous rejoignons cette auteur car nous pensons que pour être « heureux », nous devons trouver notre propre équilibre entre notre vie privée et professionnelle. Selon Bobineau O., nous devons voir l'engagement tel une dynamique de soins, une progression allant de la volonté d'agir pour aider l'autre à l'optimisation d'une action. Pour soigner, nous devons savoir donner et nous engager sérieusement dans l'action. Nous devons ensuite pouvoir faire preuve de remise en question sur notre rôle. Ce retour sur soi peut nous permettre aussi de maintenir notre motivation. Ce souci de l'autre est le carburant qui nous fournit l'énergie de continuer et donne du sens à notre travail. Bobineau O. écrit que : « l'engagement n'est ni démodé ni insensé à l'âge de l'individualisme »⁴⁴. Nous pensons que même si nous vivons dans une société de plus en plus égoïste, notre profession garde son côté « humain » et que la solidarité donne nous sens à notre travail. Nous pouvons donner l'exemple que nous vivons actuellement celle de la pandémie Covid. Nous travaillons tous dans le même sens, même si chacun agit d'abord pour lui-même, il le fait aussi et surtout pour le bien des autres. Nous aborderons à présent les différents facteurs pouvant faire varier ce concept.

⁴¹ Sociologue Français, politologue et écrivain notamment en anthropologie du sens.

⁴² Bobineau O., « *Les formes élémentaires de l'engagement. Une anthropologie du sens* », Le temps présent, Paris, 2010, 166 p.

⁴³ « Souci désintéressé du bien d'autrui », Définition Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/altruisme/2592> (page consultée le 4 Janvier 2021).

⁴⁴ Bobineau O., « *Les formes élémentaires de l'engagement. Une anthropologie du sens* », Le temps présent, Paris, 2010, p 13.

4.2 Les facteurs d'engagement

Nous recherchons à présent les facteurs d'engagement. Le premier facteur est celui des valeurs personnelles. Nous pensons que ce facteur est primordial pour s'engager, mais que les valeurs viennent de la personne elle-même, autrement dit notre rôle de cadre sera très limité. La motivation intrinsèque est un autre facteur. Pour nous engager, nous faisons appel à cette motivation, celle qui est « intérieur » et qui est propre à chacun. Le cadre pourra agir sur la motivation extrinsèque mais ne pourra pas le faire sur l'intrinsèque. Nous avons développé ce concept dans le premier chapitre de notre épreuve intégrée. Nous observons aussi que l'autonomie est un facteur d'engagement. En tant que cadre, nous devons permettre aux membres de notre équipe une liberté de pensée et d'action. Nous devons stimuler l'autonomie tout en gardant notre rôle et pouvoir intervenir si nécessaire, notre sens de l'observation est indispensable dans cette situation. Nous pouvons ajouter la reconnaissance comme facteur d'engagement. Nous développerons ce facteur dans la suite de ce chapitre. La dynamique de groupe et l'ambiance de travail sont deux facteurs sur lesquels nous pouvons agir par des petites actions au quotidien. Nous les développerons aussi par la suite. Nous gardons la même trame pour notre réflexion et nous pouvons à présent observer les effets de ce concept.

4.3 Les effets de l'engagement

En étant conscient de ces différents facteurs et si en tant que cadre, nous y travaillons dans notre quotidien. Nous pouvons nous attendre à observer certaines répercussions positives sur notre équipe. Tout d'abord, nous pensons que cela augmentera la qualité de la prise en charge de nos patients et ainsi leurs satisfactions. Cela passera aussi par une augmentation de la productivité. Un autre avantage très important est la diminution de turn-over. Nous devons en tant que cadre rechercher une certaine stabilité dans notre équipe pour atteindre nos objectifs. Une remise en question est nécessaire si nous observons que plusieurs membres de l'équipe souhaite quitter l'unité. Cela doit être un signal d'alarme dans notre rôle de cadre. Nous devons alors réagir immédiatement afin d'en comprendre les raisons.

4.4 Le cadre et l'engagement

Nous pouvons à présent nous demander ce que nous pouvons faire concrètement dans notre rôle de cadre pour améliorer l'engagement de notre équipe. Avec nos connaissances sur ce concept, nous pouvons maintenant travailler sur les différents facteurs. Comme vu précédemment, la reconnaissance est l'un des facteurs de motivation mais aussi d'engagement. La reconnaissance est définie par le dictionnaire Larousse comme « un sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait »⁴⁵. Si nous appliquons cette définition au travail, nous devons faire savoir à notre équipe que les efforts fournis méritent d'être soulignés. Nous pouvons en tant que cadre faire part de notre reconnaissance de différentes manières. Tout d'abord avec des petites attentions comme par exemple : envoyer un mail de remerciement, offrir un café. Nous pouvons aussi instaurer des rituels de service comme s'organiser un petit déjeuner de service une fois par mois. Nous devons nous investir personnellement en passant du temps avec chaque membre de l'équipe. Pour cela, il est indispensable que nous apprenions à connaître chaque collaborateur. Certains préféreront des gestes discrets, d'autre une reconnaissance plus publique. Selon Bourgeon Dominique⁴⁶, nous pouvons en retirer que des bienfaits. La reconnaissance apporte le bien être, l'engagement, une augmentation de la productivité mais elle booste aussi la motivation. Cela confirme nos résultats de notre questionnaire et nous montre une fois de plus que la reconnaissance joue un rôle primordial dans notre problématique de départ. Nous observons un lien direct avec la motivation ainsi que l'implication quand l'auteur nous parle de la notion d'engagement. Pour obtenir la confiance des collaborateurs, nous avons un rôle important d'information et de communication pour donner du sens, une orientation à l'équipe. Un autre facteur, qui est aussi un facteur de motivation, est celui de la dynamique de groupe. Nous avons lors de notre formation développé de manière plus approfondie cette notion ainsi que celle de la cohésion. Nous tenterons d'en retenir quelques pistes d'action concrète à mettre en place dans notre quotidien de cadre.

⁴⁵ Larousse, définition reconnaissance, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/reconnaissance/67116> (page consultée le 10 août 2020).

⁴⁶ Directeur des soins et docteur en sociologie CHU Poitiers.

Nous débuterons en rappelant les trois facteurs clés du leadership favorisant la cohésion de groupe : la valorisation, l'autonomie et le partage(V.A.P). Pour la valorisation, nous devons valoriser les résultats, mais également l'investissement et l'état d'esprit des membres de l'équipe. Pour favoriser l'autonomie, nous devons laisser une marge d'initiative et responsabiliser nos collaborateurs. Pour le partage, nous devons nous montrer accessible, ouvert à la communication et faire participer l'équipe dans certaines de nos décisions. Nous devons dans notre quotidien véhiculer des valeurs collectives. Pour y parvenir, nous devons partager nos propres valeurs avec le groupe. Notre défi est que le groupe puisse adhérer à ces valeurs pour en faire une force. Avec le même principe, nous devons suite à une discussion, partager des objectifs collectifs et déterminer les moyens pour y parvenir. Comme pour l'épanouissement professionnel, nous devons veiller à une bonne ambiance de travail. Notre mission est de favoriser l'entente entre les membres du groupe. Si nous observons un conflit entre deux collègues qui perdure dans le temps, nous devons absolument résoudre le problème au plus vite car cela peut entraîner une mauvaise ambiance de travail, voir une diminution où une perte de la cohésion du groupe.

5. L'IMPLICATION

Le dictionnaire Larousse nous définit l'implication comme « état de quelqu'un qui est impliqué dans une affaire »⁴⁷. Nous constatons le côté « péjoratif » de cette définition car selon les mœurs être impliqué dans une affaire n'est pas bon, alors pourquoi s'impliquer dans notre travail ? La notion d'implication doit être perçue comme un engagement dans l'action, dans la relation et dans le résultat. Nous observons ici le lien avec la notion précédente d'engagement. Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord avec les objectifs qui lui sont proposés. Nous voulons rappeler ici l'importance des valeurs personnelles mais aussi professionnelles. Nous devons en tant que cadre, pouvoir observer et connaître les valeurs de notre équipe afin de travailler dans le sens de celle-ci. C'est indispensable si nous voulons atteindre nos objectifs d'équipe et obtenir des résultats. Nous pouvons constater l'implication du salarié à son attachement au travail, son identification à son emploi et à son rôle. L'implication est liée à la personnalité plus qu'aux situations en elles-mêmes. Nous constatons que l'implication vient de l'individu, autrement dit, en tant que cadre nous devons être conscient que pour que notre équipe soit impliquée, cela doit venir de la personne elle-même. En aucun cas nous pourrions l'imposer à un membre de notre équipe. Cependant, nous pouvons favoriser cette implication lorsque elle est présente et aussi essayer de comprendre les causes d'un manque ou d'une diminution de celle-ci. Nous devons apprendre à connaître individuellement chaque personne de notre équipe en observant leurs personnalités et leurs valeurs. Nous devons créer les conditions pour favoriser leur implication. De manière générale, certaines personnes s'impliquent beaucoup alors que d'autres moins. Dans ce chapitre, nous allons nous centrer sur l'implication organisationnelle. Nous aborderons à présent quelques auteurs qui ont émis des théories sur l'implication au travail puis nous rechercherons les facteurs afin de mieux comprendre comment nous pouvons agir sur cette notion dans notre quotidien de cadre.

⁴⁷ Larousse, définition implication, www.larousse.fr/dictionnaires/francais/implication/41913 (page consultée le 11 avril 2017).

5.1 Les théories de l'implication

Nous débuterons par une constatation, nous avons rencontré des difficultés lors de nos recherches afin de trouver des informations sur d'éventuelles théories sur ce concept. Quelques auteurs ont tenté de se centrer sur cette notion en lui consacrant un ouvrage comme par exemple vers les années nonante; Thévenet M⁴⁸. La théorie qui reste la plus connue mais aussi la plus critiquée est celle de Allen et Meyer⁴⁹. Ils ont défini les attributs de l'implication organisationnelle et proposent de distinguer trois dimensions ; affective, calculée et normative. Tout d'abord, l'implication affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'engagement envers l'organisation. L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation en trois niveaux : une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts significatifs et un fort désir d'en rester membre. Ensuite, l'implication calculée fait référence à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. Pour finir, l'implication normative se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée. Thévenet⁵⁰ apporte une approche en termes de ressources humaines. Thévenet affirme que cette notion traduit et explique la relation entre la personne et son univers de travail. Selon lui, l'implication du salarié repose sur son attachement et sur son degré d'adhésion à cinq environnements qui lui sont directs : l'environnement professionnel, au profit et à l'activité de l'entreprise, le métier, la valeur du travail et pour finir l'organisation. Un salarié doit avoir un référentiel de performances pour lui permettre de s'auto-évaluer. Il met en lien nos notions en affirmant que l'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction. Nous observons ici que notre réflexion est en adéquation avec cette auteur, nous considérons la notion de motivation comme origine pour nous amener à l'implication. Nous considérons que entre ces deux notions, nous passons par l'engagement.

⁴⁸ Professeur français et auteur d'ouvrage sur : la culture d'entreprise, le management, le leadership.

⁴⁹ Valeau P., « Le concept d'implication », http://patrick.valeau.com/Gerer_I_implication/PDF/Chapitre1.pdf(page consultée le 12/12/2020).

⁵⁰ Thevenet M., « Impliquer les personnes dans l'organisation », liaisons, 1992, Paris, pp. 205.

5.2 Les facteurs d'implication

Nous distinguerons l'implication en trois déterminants : individuels, culturels et organisationnels. Tout d'abord, les déterminants individuels sont liés à la personnalité, l'estime de soi et à l'histoire de la personne qui sont des aspects relativement stables de la personnalité. Ces déterminants tournent autour de deux notions : le besoin d'accomplissement fortement corrélé au besoin d'être efficient, compétent et le besoin d'être « acteur », d'être à la source des événements que l'on vit. Nous parlons de « actifs » ou « passifs ». Les « actifs » pensent avoir un réel pouvoir sur les événements et aiment agir sur la vie. Les « passifs » pensent que les choses leur sont imposées de l'extérieur et qu'ils ont peu de pouvoir. Les actifs sont très impliqués, les passifs quant à eux non. Ensuite, nous observons les déterminants culturels qui sont en rapport avec le système de valeurs rencontré dans l'entreprise. Les valeurs des métiers de soins sont différentes de celles de l'administration ou de la grande distribution par exemple. Enfin, les déterminants organisationnels concernent la relation de l'individu à son travail dans une organisation qui soit facilite ou au contraire bloque l'implication. Les facteurs liés à l'implication représentent les défis proposés, les moyens mis à disposition, le système de récompense, l'autonomie, les expériences vécues, ...

5.3 Les effets de l'implication

Nous constatons que des chercheurs ont tenté de mesurer les effets de l'implication sans y parvenir mais des corrélations entre implication, absentéisme et turn-over ont été observées. Nous pensons que l'implication a des effets positifs sur la productivité mais cela est difficile à prouver car il est complexe de faire la part entre ce qui incombe à l'organisation et à l'être humain. Nous constatons certains des effets sur la qualité du travail mais cela peut être positif comme négatif. Par exemple, un salarié impliqué et créatif peut sortir complètement des prescriptions données et produire le meilleur comme le pire. Une forte implication peut être la source ou la conséquence de déséquilibre dans d'autres domaines, en particulier la vie affective et familiale. L'effet positif est qu'elle aide à la construction d'une image valorisée de soi et renforce l'estime de soi.

Un des effets de l'implication, aussi en lien avec la motivation, est la satisfaction au travail : degré auquel des individus perçoivent qu'ils sont équitablement récompensés par divers aspects de leur travail et par l'organisation à laquelle ils appartiennent. Nous distinguons deux types de satisfaction : intrinsèque et extrinsèque. La satisfaction intrinsèque se manifeste par des caractéristiques liées à la conduite du travail en lui-même comme par exemple : se diriger soi-même, développer ses propres capacités, varier les tâches, ... La satisfaction extrinsèque est représentée par les aspects du travail constituant l'arrière-plan des activités professionnelles comme par exemple : les revenus, les conditions de travail, la sécurité d'emploi, ...

5.4 Le cadre et l'implication

Nous nous posons à présent la question suivante : « Que faire en tant que cadre pour favoriser cette implication dans notre quotidien ? ». Nous devons tout d'abord travailler sur les conditions nécessaires à cet investissement. Nous en avons trouver des pistes dans un autre ouvrage de Thévenet⁵¹ M. Selon lui, si nous voulons nourrir un management susceptible d'autoriser un individu à s'impliquer, nous devons travailler autour de trois concepts. Tout d'abord, nous devons faire preuve de cohérence. Nous veillerons à ce que nos règles, nos procédures sont en accord avec nos valeurs et celle de l'institution. Nous rappelons aussi l'importance de l'image du cadre et celle de donner du sens. Deux notions que nous avons abordés dans le chapitre sur le rôle du cadre. La deuxième notion est celle de la réciprocité. Elle sert de carburant dans ce processus d'implication. Nous demandons à notre équipe d'être impliquer, nous devons aussi en tant que cadre être impliqué et vice versa. L'appropriation est le troisième concept. Nous devons à travers notre organisation, amener les personnes à s'approprier leur travail. Nous devons valoriser les résultats, favoriser les échanges, rendre notre équipe autonome. En étant sensibiliser à ses trois principes, nous créerons un climat propice pour développer l'implication au sein de notre unité. Nous allons à présent apporter quelques pistes d'actions simple que nous pouvons appliquer au quotidien.

⁵¹ Thevenet M. , « Le plaisir de travailler : favoriser le travail des personnes », Editions d'Organisation, 2004, pp. 280.

Nous avons pu en prendre connaissance dans un article⁵² sur les cinq étapes pour impulser l'implication au travail. Nous devons tout d'abord créer du lien avec les personnes et avec l'entreprise. Nous développerons le sentiment d'appartenance en faisant preuve d'écoute, de cohésion d'équipe. Nous devons travailler sur la communication ainsi que la gestion des conflits, si nous voulons fédérer notre équipe. Nous instaurerons un climat de confiance en étant exemplaire et en tenant nos engagements. Cette confiance permettra à notre équipe d'oser en prenant des responsabilités, en devenant plus autonome, en disant les choses, ... Nous reconnaitrons nos torts en assumant nos erreurs si cela s'avère nécessaire et cela toujours dans l'optique de maintenir un climat de confiance et d'exemplarité. Nous donnerons à notre équipe une liberté d'action en favorisant l'autonomie et en leur donnant des responsabilités. Nous veillerons aussi à ce que les membres de notre équipe bénéficient d'une formation adéquate et les outils nécessaires à la réalisation de leur travail. Comme vu dans un des chapitres précédents, nous favoriserons le management déléгатif pour stimuler, valoriser notre équipe dans son rôle. Le déléгатif et le participatif stimulent l'implication car nous donnons du sens, un climat de confiance. Le management directif n'implique pas les équipes, nous devons l'utiliser dans des cas bien spécifiques comme par exemple un manque de compétences. Nous rappelons aussi l'importance de véhiculer et d'incarner les valeurs de l'institution pour développer l'implication. Faire preuve de bienveillance, nous permettra de rassurer et d'apporter de la sérénité. Le stress nuit fortement à la motivation et à l'implication au travail. A la suite d'entretiens et de réunions, nous définirons des objectifs individuels et collectifs. Les projets sont une manière concrète d'impliquer notre équipe. L'élément clé pour jongler au mieux avec ces différentes pistes est de faire preuve d'une bonne communication afin de rendre les relations et le travail le plus harmonieux possible. Nous souhaitons à présent nous attarder sur la notion d'estime de soi. Nous commençons par un éclaircissement sur la nuance entre estime de soi et confiance, qui sont deux notions différentes. La différence entre estime de soi et confiance en soi réside dans le ressenti et l'action.

⁵² Godefroy J., « Implication au travail de ses équipes : 5 étapes pour impulser », <https://reussir-son-management.com/implication-au-travail/>(page consultée le 28 décembre 2

L'ouvrage de Balducci R, nous dit que : « L'estime de soi s'apparente davantage à un sentiment, alors que la confiance en soi implique plus que cela. Elle suppose des actions »⁵³. Notre rôle en tant que cadre est de valoriser le travail des membres de l'équipe et de donner du sens à leurs actions. Notre but est de mieux travailler ensemble, de gagner en productivité et développer notre capacité d'innovation. L'estime de soi doit être perçue comme un vrai « capital humain » car elle peut contribuer à la réussite personnelle et booster les performances individuelles et collectives. Nous devons instaurer une dynamique pour, à partir de la confiance en soi, acquérir l'estime de soi et ensuite tendre vers l'affirmation de soi. Pour renforcer notre estime de soi, nous devons stimuler notre équipe à s'affirmer, apprendre à dire ce que vous pensez, ce que vous souhaitez mais aussi ce que vous ressentez. L'estime de soi est vraiment un travail que chaque membre de l'équipe peut réaliser sur lui-même. Nous pouvons aider notre équipe à renforcer cette estime de soi par des attentions au quotidien. Nous pouvons par exemple pousser notre équipe à garder un esprit positif, ne pas voir les problèmes partout, plutôt voir les solutions. Nous pouvons aussi après un entretien individuel, essayer de transformer les défauts en qualité. Nous devons surtout valoriser le travail de notre équipe, la valorisation est un élément essentiel et surtout elle permet le développement de différentes notions : l'épanouissement professionnel, la reconnaissance, la confiance, ... et joue directement un rôle sur nos concepts de départ. Nous terminerons ce chapitre avec la notion d'autonomie qui est un facteur que nous retrouvons pour les trois concepts de notre problématique. En tant que cadre, nous nous posons la question suivante : comment rendre mon équipe autonome ? Nous devons prendre le temps de faire nos entretiens annuels afin de connaître les membres de notre équipe. Cela nous permettra de mieux cerner les différentes personnalités, les besoins ainsi que les attentes. Nous revenons à nouveau sur la notion de responsabilisation. Pour cela, nous devons apprendre à déléguer et pousser les membres de notre équipe à prendre des décisions. Pour favoriser l'autonomie, nous devons aussi donner confiance, nous avons vu précédemment comment y parvenir. Nous devons aussi être là en tant que « pilote », ne pas laisser le membre de notre équipe livré à lui-même. Nous devons le guider pour l'emmener petit à petit sur le chemin de l'autonomie.

⁵³ Balducci R., « L'estime de soi au cœur du management », Gereso, 2017, 273 p.

La reconnaissance est aussi une notion essentielle pour que notre équipe puisse développer son autonomie. Nous pouvons à présent rédiger quelques conclusions sur l'ensemble de cette première partie pour ensuite passer à la démarche opérationnelle.

6. CONCLUSIONS

A la suite de nos recherches, nous pouvons faire quelques conclusions sur nos différents concepts. Nous observons à travers ces différents facteurs des similitudes dans les pistes d'actions. Dans notre quotidien de cadre, nous pouvons agir sur ces facteurs. Nous retenons que la communication est un outil indispensable. Nous devons faire preuve d'écoute, pouvoir transmettre les informations de manière pertinente et se montrer disponible. Nous devons faire preuve de reconnaissance, pouvoir valoriser le travail de notre équipe. Nous pouvons utiliser les outils à notre disposition pour nous aider comme les objectifs S.M.A.R.T par exemple. Nous pensons que c'est avec un ensemble de petites choses au quotidien que nous pourrions rendre notre équipe plus performante. Il ne faut pas vouloir tout révolutionner, du jour au lendemain, mais y aller petit à petit. Cette épreuve intégrée est juste un petit aperçu de ce que nous pouvons faire en tant que cadre. Nous devons pouvoir être créatif et trouver nos propres solutions. Nous pouvons conclure qu'il existe un lien fort entre motivation, engagement et implication au travail. Notre entreprise a tout intérêt à les développer chez nos salariés. Pour autant qu'elle sache gérer les attentes, elle pourra plus facilement provoquer de la satisfaction. L'efficacité et la qualité de travail devraient s'améliorer. Si nous considérons la motivation comme l'énergie disponible, c'est bien l'implication qui permet d'utiliser au mieux cette énergie. Si nous comparons la motivation et l'implication, nous dirons que la motivation est la mise en mouvement, l'implication quant à elle est le sens et la direction de ce mouvement. Cette démarche est un petit aperçu de la littérature car nous avons pu observer que celle-ci était très variée, en grande quantité et contenait diverses théories. Beaucoup d'auteurs se sont positionnés sur ces notions et continuent à l'heure actuelle. Nous constatons que notre rôle de cadre est complexe et varié. Nous trouvons indispensable d'adapter notre management à chaque situation. Nous voulons retenir les cinq verbes pour décrire la fonction de cadre en quelques mots ; prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cela résume bien l'étendue de notre tâche. Nous voulons mettre en avant la notion d'image. Notre image doit être cohérente avec ce que nous attendons de notre équipe. Nous devons porter un ensemble de valeurs que nous souhaitons partager comme : l'empathie, l'écoute, l'équité,... Nous apprécions tout particulièrement la notion de porte-parole.

Nous trouvons qu'être le symbole de notre équipe est fortement valorisant dans notre fonction. Nous avouons ici une facette de notre personnalité, celle de l'esprit de compétition. Nos résultats, la qualité de nos soins sont constamment comparé avec les autres services. Nous avons envie de donner le meilleur de nous-même. Nous comparons régulièrement notre travail au sport. En effet, pour être performant, nous devons avoir une bonne communication, une bonne cohésion, des objectifs communs, un capitaine et une bonne ambiance après les matchs. C'est notre façon de simplifier notre rôle de cadre. Nous sommes à présent prêt à se lancer dans la démarche opérationnelle afin de nous apporter des pistes de réponses à notre question de départ.

DEMARCHE OPERATIONELLE

III. DEMARCHE OPERATIONELLE

1. INTRODUCTION

Lors de cette démarche opérationnelle, nous allons aborder nos concepts : la motivation, l'engagement et l'implication, toujours en lien avec le rôle du cadre. La méthode qui nous semble la plus appropriée est la méthode différentielle. Nous cherchons à catégoriser les différents facteurs pour chacun de nos concepts. Nous avons choisi comme outil de recherche : le questionnaire. Vu l'évolution de notre réflexion tout au long de la rédaction de cette épreuve intégrée, nous avons fait le choix de débiter en vous présentant les résultats d'une pré-enquête que nous avons réalisée. Ensuite nous poursuivrons cette démarche en créant un second outil de recherche.

2. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE

2.1 Pré-enquête

Nous avons fait le choix de vous présenter en partie les résultats que nous avons obtenus lors de ce questionnaire. Il nous aide dans un premier temps à hiérarchiser les facteurs de motivation et d'implication. Cela nous aidera par la suite vu le nombre important de facteurs que nous avons pu recueillir dans la littérature. Dans ce premier questionnaire, la notion d'engagement n'est pas reprise en tant que tel, car nous l'avons rajouté par la suite avec le cheminement de notre réflexion. Suite à différents échanges par email avec la directrice de département, nous avons obtenu soixante-deux adresses emails de cadres de santé du groupe Jolimont. Nous observons un taux de participation de plus ou moins quarante pour cent. Quarante-vingt pour cent sont tout à fait d'accord ou d'accord avec le fait que le cadre a un impact sur notre motivation. Vous pouvez consulter les graphiques réalisés avec les réponses obtenues en annexes. Pour la motivation, le top trois des facteurs (sur lequel le cadre doit se centrer) sont la reconnaissance, la confiance ainsi que la dynamique de groupe. Septante pour cent des cadres sont tout à fait d'accord ou d'accord avec le fait que le cadre a un impact sur notre implication.

Pour l'implication, le top trois des facteurs (sur lequel le cadre doit se centrer) sont l'autonomie, l'épanouissement professionnel ainsi que le contenu des tâches. Nous vous présentons l'ensemble des réponses et résultats en annexes. Cette pré-enquête nous apporte plusieurs éléments. Elle nous confirme que en tant que cadre nous pouvons avoir un impact sur ces différents concepts. Nous observons à travers les résultats une hiérarchisation des facteurs que nous avons repris sous forme de tableau.

<u>Motivation</u>	<u>Implication</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconnaissance. 2. Confiance. 3. Dynamique de groupe. 4. Epanouissement professionnel. 5. Responsabilité. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomie. 2. Epanouissement professionnel. 3. Le contenu des tâches. 4. Estime de soi 5. Système de récompenses.

Nous allons à présent poursuivre notre réflexion avec un second outil de recherche qui reprendra cette fois l'ensemble de nos concepts.

2.2 Le questionnaire

Pour poursuivre notre réflexion, nous avons décidé de créer un deuxième questionnaire qui pourra nous aider dans le développement du rôle de cadre qui est la préoccupation principale de cette épreuve intégrée. Nous vous laissons le lien ou vous pouvez directement consulter notre questionnaire⁵⁴. Nous souhaitons vraiment que nos recherches puissent nous faire avancer dans notre propre pratique de cadre de santé et que cela nous apporte ce sentiment de valorisation par une utilité personnelle mais aussi pour les personnes qui vont lire notre réflexion. Nous avons choisi comme échantillon l'ensemble des cadres de santé d'une institution. Après avoir obtenu l'accord de la direction, nous avons diffusé le questionnaire par mail. Nous l'avons envoyé à vingt personnes soit l'ensemble des cadres de cette institution.

⁵⁴ Lien Google Forms pour questionnaire ; https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSciWM-26If4eDj8Hq88HuTsGc03T6gC0qt69sw1RceEBCZsA/viewform?usp=pp_url.

Au préalable, nous avons échangé à plusieurs reprises avec notre professeur de méthodologie afin de créer un questionnaire avec le moins de biais possible et qui pourrait nous apporter un maximum d'éléments lors de l'analyse des résultats. Ensuite, nous avons demandé à deux personnes de compléter notre questionnaire et de nous faire un retour. Cela nous a servi de pré-test. Nous avons apporté quelques modifications surtout sur le sens des questions en les modifiant (notion de pertinence, logique,...). Nous nous sommes rendu compte que chaque mot a toute son importance et que cela peut être des biais pour les personnes interrogées. Nous avons fait le choix de faire un questionnaire avec des questions ouvertes et des questions fermées. Nous sommes conscient que cela rendra plus complexe l'analyse de nos résultats. Les questions ouvertes vont nous permettre une analyse qualitative riche en informations que nous tenterons de catégoriser. Les questions fermées, nous permettrons une analyse quantitative. Nous avons favorisé l'utilisation de l'échelle de Likert en 4 cases pour éviter de récolter des avis neutres et forcer les répondants à se positionner. A la fin du questionnaire, nous avons mis en lien une question ouverte avec une question fermée qui poussera encore un peu plus loin notre analyse. Nous tenterons à travers ce questionnaire d'en retirer un maximum d'informations et nous espérons surtout que cela nous aidera à rédiger nos perspectives et nos conclusions.

3. ANALYSE DES RESULTATS

Nous débuterons notre analyse avec le taux de participation, nous avons récolté douze réponses sur vingt soit un pourcentage de soixante pour cent. Nous observons une majoration de vingt pour cent en comparaison à notre pré-enquête. Le but de notre questionnaire n'est pas de généraliser nos résultats mais d'ouvrir des pistes avec ce que notre réflexion et notre analyse nous apportera.

3.1 Questions fermées

Pour analyser le début de notre questionnaire, nous avons fait le choix de reporter l'ensemble des résultats dans un tableau en utilisant différentes données statistiques. Notre objectif est que cela nous aide dans la comparaison des résultats. Vous pouvez consulter ce tableau en annexes⁵⁵.

⁵⁵ Annexe 5 : Données statistiques questions/réponses.

Pour se faire, nous avons débuter en codant nos réponses, de gauche à droite, de un à quatre. Nous avons réalisé un tableau par concept en y reprenant les différents facteurs avec leurs données statistiques. Nous y avons ajouté un code couleur pour nous permettre une certaine hiérarchisation de nos facteurs. Nous pouvons déjà observer que pour l'engagement et l'implication, deux facteurs obtiennent exactement les mêmes résultats. Nous les considérons comme « deuxième » ex aequo. Pour l'engagement, nous parlons de la reconnaissance et de la dynamique de groupe et pour l'implication, l'autonomie et le contenu des tâches. En effet, vous n'observerez pas de « troisième » dans ces deux tableaux. Le fait de nous baser sur des chiffres, nous aide à avoir une vision plus globale et plus claire plutôt qu'avec l'ensemble de nos graphiques. En analysant la somme, la médiane et la moyenne, nous observons que le système de récompenses est le seul facteur qui obtient une somme inférieure à trente, une médiane à deux et une moyenne inférieure à trois. Cela montre ici que ce facteur est loin de faire l'unanimité. Nous verrons si dans la suite des résultats, cela se confirme ou non. Nous pouvons aussi mettre en avant que quatre facteurs ont une médiane à trois : les valeurs personnelles, l'estime de soi, la confiance et la responsabilité. Les autres facteurs ont tous une médiane égale à quatre. Nous vérifierons si cette première tendance se confirme avec la suite des réponses. Depuis le début de notre épreuve intégrée, nous nous demandons dans quel ordre nous devons mettre ces différents concepts. Nous avons donc décider de confronter notre avis personnel avec l'avis de notre échantillon. Nous avons volontairement mis dans les réponses l'ensemble des six possibilités. La première observation est que trois variables ont obtenu une réponse nul. L'avis se partage donc entre trois réponses, une des réponses obtient septante-cinq pour cent, une autre plus ou moins dix sept pour cent et la dernière avec plus ou moins huit pour cent. La majorité soit neuf personnes sur douze a choisi l'ordre suivant : motivation - implication - engagement. Nous n'avons pas choisi cette ordre pour notre réflexion, nous avons choisi comme deux personnes de notre échantillon de garder cette notion de motivation en premier, mais nous avons mis les deux autres concepts dans l'ordre inverse. Nous observons qu'une personne a choisi une autre possibilité celle de mettre l'implication suivi de la motivation et l'engagement. Nous pouvons retenir que chacun a sa propre vision de ces concepts, nous analyserons dans la partie suivante la justification donnée à ce choix.

Nous souhaitons ajouter ici que malgré que notre avis personnel ne suit pas la majorité nous gardons notre choix. Nous nous demandons : si l'échantillon avait lu notre épreuve intégrée, est ce qu'il aurait eu la même réponse ? Nous pouvons ajouter que la majorité sauf une personne met la motivation en « première », nous sommes ici en adéquation avec l'idée que la motivation est le « moteur ». Nous allons à présent comparer notre tableau du début avec les trois questions sur les facteurs sur lesquels nous devons nous centrer en fonction des différents concepts. Nous pouvons tout d'abord en retenir le top deux pour chaque concept. Pour l'engagement, nous observons la dynamique de groupe et la reconnaissance. Pour l'implication, nous mettons en évidence l'autonomie et l'épanouissement professionnel. Pour la motivation, c'est un peu plus complexe car trois facteurs ont exactement le même résultat. En première position, nous avons la reconnaissance et ensuite nous avons trois ex aequo la confiance, la dynamique de groupe et l'épanouissement professionnel. Si nous comparons avec notre tableau de départ, nous pouvons voir que les résultats concordent, la tendance du premier tableau se confirme à travers ces trois questions. Nous pouvons mettre en avant certains facteurs, l'autonomie, l'épanouissement professionnel, la reconnaissance, la dynamique de groupe, la confiance. Nous pouvons déjà aller plus loin en rajoutant que ces facteurs avait été mis en avant lors de notre pré-enquête. Nous avons d'ailleurs pris la décision précédemment de les développer dans notre partie conceptuelle. Nous souhaitons ajouter à ces facteurs l'ambiance de travail qui est le top one des facteurs d'engagement dans notre tableau et récolte à présent trente-trois pour cent, à la suite des deux autres facteurs : la dynamique de groupe et la reconnaissance. Nous pensons que l'ambiance de travail est un facteur qu'un cadre ne doit surtout pas négliger, il doit y veiller au quotidien. Pour la suite du questionnaire, nous l'analyserons dans la partie des questions ouvertes car chaque question ouverte est lié à une question fermée.

3.2 Questions ouvertes

Nous passons à présent à l'analyse des questions ouvertes. Nous avons pu lire dans la littérature à quel point cette tâche était complexe. En tant que « débutant » chercheur, nous tenterons d'en retirer un maximum d'informations pertinentes. Nous débuterons avec la première question ouverte qui est en lien avec une des questions fermées sur l'ordre des concepts. Nous constatons dans les réponses que un lien est fait entre les notions peu importe l'ordre, chaque notion a son importance. La motivation arrive toujours en premier lieu, elle est vue comme le moteur et c'est en adéquation avec ce qui a été développé dans notre partie opérationnelle. Nous avons décidé de mettre en avant une partie de réponse : « Motiver une équipe à s'impliquer à s'engager est un défi quotidien pour un cadre ». Nous sommes tout à fait d'accord avec cette phrase. Nous pensons effectivement que si nous voulons agir sur ces différents concepts, nous devons en premier lieu travailler sur les facteurs de motivation. Nous pouvons en retenir aussi que l'implication est plutôt vu en lien avec l'entreprise et l'engagement avec les projets, les procédures. Nous observons que la signification du concept, le sens de celui-ci varie en fonction des personnes interrogées d'où la variabilité dans leurs réponses. Nous passons à présent sur les questions ouvertes sur chacun des facteurs en faisant du lien avec les concepts. Nous commençons par la reconnaissance. L'idée qui revient le plus souvent est celle de faire preuve de remerciement, de retour positif et constructif. Ensuite nous avons la notion de responsabilité dans la délégation en lien avec la notion d'autonomie. Nous retrouvons aussi le fait de pouvoir faire preuve de reconnaissance en encourageant son équipe dans les projets, lors des entretiens d'évaluation, défendre ses idées auprès de sa direction pour soutenir un membre de son équipe. Pour faire le lien avec la question fermée, nous avons fait un tableau avec l'ensemble des résultats que vous pouvez consulter en annexe⁵⁶. Cinquante pour cent des personnes pensent que la reconnaissance est prioritairement en lien avec le concept de motivation. Nous avons ajouté un code couleur dans le tableau afin d'observer plus spontanément le concept ayant obtenu la fréquence de distribution la plus élevée. Le prochain facteur est celui de la confiance. La notion d'entretien d'évaluation et l'atteinte des objectifs reviennent à plusieurs reprises.

⁵⁶ Annexe 5 : Données statistiques questions/réponses.

Les cadres font preuve de soutien et de renforcement positif en travaillant sur les qualités de chacun. Nous devons montrer l'exemple et faire preuve de reconnaissance. La communication et la transparence sont des outils pour agir concrètement sur la confiance de notre équipe. Nous devons stimuler l'autonomie, la délégation et le sens des responsabilités. L'implication est le concept qui obtient une légère majorité (soit quarante pour cent) mais les trois concepts sont représentés. Nous passons à présent à la dynamique de groupe. La communication, les réunions d'équipe semblent au centre des préoccupations des cadres. Ils organisent des activités diverses comme des petits déjeuners, des anniversaires dans le but de favoriser l'esprit d'équipe. Les cadres véhiculent certaines valeurs comme la solidarité, l'entraide. Cela passe par l'écoute, une bonne ambiance de travail et le partage de projets. Nos actions auront des conséquences sur les trois concepts avec une légère préférence pour la motivation. L'épanouissement professionnel est le facteur suivant. Nous ajoutons ici que les facteurs ont été choisis de manière aléatoire. Nos cadres nous partagent l'importance d'écouter les besoins de notre équipe, de proposer la participation aux projets. Nous retenons aussi la notion de formation permanente. La communication en passant par l'écoute, la reconnaissance, l'ambiance de travail reviennent à nouveau dans nos réponses. L'épanouissement professionnel est différent des autres facteurs car il est plus difficile d'agir dessus mais aussi qu'il est plus en lien avec l'affect. Nous retenons aussi que pour pouvoir optimiser ce facteur, nous devons prendre en considération et optimiser les facteurs vu précédemment. Nos actions agiront essentiellement sur la motivation et l'engagement avec une légère majorité pour la motivation. L'implication obtient une seule réponse soit plus ou moins huit pour cent. Nous nous intéressons maintenant au facteur de la responsabilité. L'autonomie est l'idée principale qui ressort de cette question. Nous pouvons y ajouter l'importance de la communication, de l'implication et de la participation aux projets. Nous soulignons le fait que nous faisons des évaluations des membres de notre équipe avec comme mission l'atteinte des objectifs de progression. Nous pourrions atteindre ce facteur en travaillant aussi sur la reconnaissance. Pour faire le lien avec la question fermée, les trois concepts récoltent exactement le même résultat. Selon notre échantillon, nos actions en lien avec ce facteur auront des répercussions sur l'ensemble de nos concepts.

Nous nous centrons à présent sur les valeurs personnelles. L'élément de réponse qui revient le plus est qu'on ne sait rien faire sur les valeurs personnelles car cela fait partie de la personne, de son identité. En tant que cadre, nous devons connaître les valeurs des membres de l'équipe et les respecter. Nous devons aussi partager les valeurs de l'institution, faire preuve d'écoute et de respect envers l'autre. Nous observons que ce facteur est mis en lien équitablement avec le concept de motivation et d'engagement. L'implication obtient une fréquence de deux sur douze. Le facteur suivant est celui de l'ambiance de travail. Les avis sont largement majoritaire pour affirmer que les actions sur ce facteur vont agir sur la motivation. L'idée principale est que nous devons instaurer un climat détendu, de la bonne humeur, de l'humour, un esprit positif. Pour se faire, cela passe par une bonne communication, de l'écoute mais aussi par des moments de détente, des activités extrahospitalières. Nous sommes en tant que cadre le reflet de notre équipe, nous devons nous même véhiculer une image « positive ». Nous allons nous intéresser au contenu des tâches. Nous observons que deux personnes nous ont rapporté le fait qu'on ne savait pas faire grand-chose sur le contenu des tâches. Nous avons d'autres avis plus diversifiés. Un élément qui revient plusieurs fois est l'importance que les tâches soient adaptées aux personnels. Nous devons dans notre quotidien de cadre : communiquer, observer, évaluer, planifier en faisant preuve d'équité dans notre répartition. Nos actions auront un impact essentiellement sur l'implication et de manière minoritaire sur les deux autres concepts. L'estime de soi est le facteur suivant. Nous observons des réponses variées. La valorisation est mise en avant en lien avec le fait de développer la confiance. Nous devons nous intéresser à la personne, mettre en avant ses qualités, souligner ses efforts en la félicitant. Nous devons lors d'entretien individuel pouvoir établir des objectifs de progression. Dans notre pratique au quotidien, nous devons communiquer de manière positive et faire preuve de reconnaissance. Nous observons un léger avantage pour l'implication, suit juste derrière la motivation. L'engagement est représenté au minimum soit une fréquence seulement. Notre dernier facteur est celui du système de récompenses. La réponse qui revient à cinq reprises, c'est que nous ne pouvons rien faire sur ce facteur. Pour d'autres cadres, cela passe surtout dans la relation gagnant-gagnant que nous créons avec les membres de l'équipe. Nous pouvons aussi stimuler par la formation permanente ainsi que la participation à de nouveaux projets.

Nous devons partager notre reconnaissance, véhiculer une bonne ambiance de travail et pouvoir gratifier le travail réalisé en faisant des feedbacks positifs. Nous observons ici que deux concepts, la motivation avec une fréquence de sept et l'engagement avec une fréquence de cinq. Nous avons fait le choix de terminer notre questionnaire avec une question ouverte laissant place à d'éventuelles remarques. Nous pouvons en retirer deux éléments. Tout d'abord sans contexte préalable et sans explication supplémentaire, certaines personnes ont eu beaucoup de difficultés à répondre aux différentes questions. Nous pouvons ajouter aussi qu'une erreur de fonctionnement a été relevée. Pour les questions fermées en lien avec les facteurs, nous avons donné comme consignes que les répondants pouvaient cocher plusieurs réponses mais cela ne fonctionnait pas. Nous pensons que ce dysfonctionnement n'a pas été relevé lors du pré-test car notre échantillon était trop « petit » seulement deux personnes. Cela a forcé les cadres à se positionner pour un seul concept. Nous pouvons à présent établir quelques perspectives et conclusions de cette démarche opérationnelle.

4. PERSPECTIVES ET CONCLUSIONS

Nous sommes conscient que rédiger des perspectives et des conclusions sur base de l'ensemble des informations que nous avons recueillies est une tâche des plus complexe. Nous allons procéder en deux parties. Nous mettrons d'abord en avant ce que nous avons appris sur les concepts ainsi que leurs facteurs. Ensuite nous ferons le lien avec ce que nous a apportés l'ensemble des questions ouvertes. Pour nous aider, nous allons nous baser sur les tableaux en annexes et nous avons décidé de créer un autre tableau en lien avec les informations récoltées grâce à nos questions ouvertes sur les différents facteurs. Vous pouvez le consulter en annexe⁵⁷. Notre pré-test nous a permis de faire une sélection dans l'ensemble des facteurs. Nous avons un ensemble de un facteurs différents, certains facteurs sont présent dans deux concepts. L'analyse de nos facteurs sur base des données statistiques, nous a permis de voir que le système de récompenses est le facteur qui se retrouve largement derrière les autres facteurs. Lors des questions ouvertes, ce facteur obtient des avis divergeant . Certains pensent qu'on ne sait rien faire en tant que cadre sur ce facteur, tandis que d'autres nous apportent quelques pistes d'actions.

⁵⁷ Annexe 6 : Tableau récapitulatif questions ouvertes.

Nous faisons à présent le choix de ne pas nous centrer sur ce facteur, même si nous ne pouvons négliger son existence. Nous faisons le choix de nous centrer sur cinq facteurs en lien avec nos trois concepts : la reconnaissance, la dynamique de groupe, l'autonomie, la confiance et l'épanouissement professionnel. Vous pouvez observer en annexe le classement des différents facteurs et la raison pour laquelle nous avons décidé de les choisir. Vous verrez que l'ambiance est le top one des facteurs d'engagement, nous avons décidé volontairement de ne pas le mettre dans ces facteurs car pour nous, il a sa place dans la catégorie de la « communication ». Nous allons vous le développer ultérieurement. Ensuite, notre questionnaire nous a aidé à comprendre le lien que certains facteurs ont entre eux. Nous avons pu extraire ses informations de nos questions ouvertes. La reconnaissance est en lien avec l'autonomie, la responsabilité, l'estime de soi et le système de récompenses. Cela agit majoritairement sur la motivation. La confiance est en lien avec la reconnaissance, l'autonomie et la responsabilité. Cela agit principalement sur l'implication. L'autonomie est en lien avec la responsabilité qui agit sur le concept de l'implication. La dynamique de groupe est en lien avec l'ambiance de travail qui agit sur le concept de motivation. Enfin nous avons l'épanouissement professionnel qui est en lien avec la reconnaissance et aussi avec l'ensemble des autres facteurs. Nous observons sur ces cinq facteurs trois sont en lien direct avec la motivation et deux avec l'engagement. Nous confirmons ici une fois de plus que la motivation nous sert de moteur pour nous mettre en action. Cela est possible pour nous en tant que cadre si nous agissons sur les différents facteurs mis en évidence ici. Cela aura inévitablement des répercussions positives sur les autres facteurs et les autres concepts. Nous souhaitons soumettre cette hypothèse : « en tant que cadre, si nous travaillons sur la reconnaissance, la dynamique de groupe et l'épanouissement professionnel. Nous allons favoriser la motivation de notre équipe. Nous obtiendrons une optimisation de l'autonomie et de la confiance du groupe. Cela va favoriser l'implication au sein de celui-ci. Cet ensemble aura des répercussions positives et pourra favoriser l'engagement ». Nous avons utilisé l'ensemble de nos données pour établir cette hypothèse qui nous semble cohérente avec l'ensemble de notre épreuve intégrée. Nous observons ici que l'ordre de nos concepts est le suivant : motivation – implication – engagement. C'est en effet l'avis de septante cinq pour cent des cadres.

Nous rappelons que vu la chronologie de notre réflexion dans notre partie théorique, nous n'avons pas cette vision ultérieurement. Nous prenons position à présent avec l'ensemble des résultats pour nous aligner avec cette hypothèse. Nous observons ici le premier élément inattendu que nous apporte cette seconde partie. Nous confirmons cette ordre en comparant la somme de la colonne avec les fréquences de chaque concept et nous obtenons aussi ce résultats-là⁵⁸. Nous avons catégorisé l'ensemble des idées des questions ouvertes en six points, qui pour nous sont essentiels pour agir concrètement sur nos différents concepts. Nous débuterons par la notion qui est le plus souvent exprimé que ce soit directement ou indirectement. La communication au sens large a un rôle essentiel. Cela passe par l'écoute mais aussi par la valorisation, la bonne humeur, un climat détendu, ... Vous pouvez observer dans le tableau en annexe que nous avons ajouté un code couleur pour nous aider à catégoriser les éléments de réponses. Nous retrouvons aussi comme vu précédemment le facteur de reconnaissance et d'autonomie. Un autre facteur vient s'ajouter, c'est celui de la responsabilité. Cette notion est mise en lien avec celle de l'autonomie. Une autre piste pour agir sur nos concepts est celle de faire des entretiens individuels, des évaluations. Pour finir, nous ajoutons la formation permanente, le fait de faire participer aux projets et d'atteindre des objectifs de progression. Nous pouvons observé aussi que pour certaines facteurs, certains cadres pensent ne rien pouvoir faire pour agir dessus. Nous avons le système de récompenses, les valeurs personnelles et le contenu des tâches. Nous nous demandons pourquoi certains cadres pensent cela car chacun de ces facteurs est bien à la portée du cadre. Nous sommes d'accord que nous ne pouvons pas changer les valeurs d'une personne mais nous pensons que nous pouvons malgré tout agir dessus en fonction des situations et ainsi connaitre, travailler avec les forces et faiblesses de chacun. Pour le système de récompenses, le cadre n'a certes pas de marge de manoeuvre sur le budget et les salaires mais mettre en avant le travail bien fait, faire preuve de reconnaissance, féliciter son équipe sont des formes de récompense. Pour le contenu des tâches, nous pouvons organiser, planifier et attribuer les différentes tâches à l'équipe. Nous pensons que nous pouvons largement agir sur ce facteur et que nous en sommes même le garant. Avant de rédiger notre conclusion générale, nous allons passer en revue l'ensemble des biais et limites que nous avons rencontré lors de la rédaction de notre épreuve intégrée.

⁵⁸ Annexe 5 : Données statistiques questions/réponses.

BIAIS ET LIMITES

IV. BIAIS ET LIMITES

Lors de chaque étape de notre épreuve intégrée, nous nous sommes interrogés sur les biais. Cela nous a permis de nous remettre en question, d'observer si nous étions sur le bon chemin mais aussi de comprendre pourquoi nous avons rencontré des difficultés lors de la rédaction. L'une des premières difficultés que nous avons observé est que la littérature sur nos concepts est tellement vaste et variée et qu'il est difficile de se limiter et de choisir en quelque sorte ce que nous avons envie de faire passer à travers notre recherche. En effet, nous avons une tendance naturelle à privilégier les informations qui confirment nos idées préconçues. C'est un biais cognitif dont nous prenons conscience en fin de rédaction. Nous avons pu nous en rendre compte à travers l'analyse de nos résultats par exemple. Nous pensions depuis le début connaître l'ordre de nos différents concepts. Nous avons eu la surprise d'observer que quatre-vingt pour cent des cadres n'avaient pas la même vision que nous. Par la suite, nous avons compris que en tant que chercheur, nous devons être neutre et ne pas influencer le lecteur par exemple lors de l'élaboration de notre questionnaire. Nous avons veillé à ce que nos questions n'influencent pas les personnes devant y répondre. En tant que débutant dans ce domaine de recherches, nous avons pu rencontrer des difficultés lors de méthodologie même si nous avons eu des cours durant notre formation, le fait de mettre tout cela en pratique a été beaucoup plus compliqué que ce que nous pensions. Nos difficultés ont été de choisir la méthode de recherche la plus adaptée, les bonnes questions, d'en donner le sens recherché et surtout d'analyser l'ensemble des résultats. Nous observons ce biais méthodologique qui se traduit par un recueil d'information difficile. Entre notre pré-enquête et notre questionnaire, nous avons mis nos enseignements en pratique en tenant compte des remarques que nous avons reçu. Nous avons notamment été plus vigilant à l'utilisation de certains termes pouvant porter à confusion en fonction du sens, la notion de pertinence et de logique par exemple. En fonction des individus, certains ont pu répondre facilement aux questionnaires et d'autres nous ont demandé plus d'informations avant de le faire. Nous pouvons nous poser la question du biais de la désirabilité sociale. Est-ce que les personnes ont répondu en toute sincérité et honnêteté ou est-ce que leurs réponses les montrent sous une facette positive d'eux même ? Nous n'avons aucune réponse à cette question, c'est un biais sur lequel nous ne pouvons avoir aucune répercussion.

Nous avons rencontré un biais vraiment inattendu lors de la diffusion de notre pré-enquête. Afin de compléter celui-ci, le personnel avait besoin d'une connexion internet. Au centre hospitalier de Mouscron, le personnel soignant n'en dispose pas. Malgré les relances et le mail que j'ai envoyé aux infirmiers en chef des unités pour stimuler les équipes à répondre, nous nous sommes étonnés du faible taux de réponses. C'est aussi un biais méthodologique. Le questionnaire papier aurait pu atténuer ce biais mais impossible à mettre en place avec les conditions sanitaires, nous pensons que la voie électronique reste la meilleure option après avoir pesé le pour et le contre. Nous réalisons chacun de nous cette démarche à coté de notre vie professionnelle, de notre vie privée. Nous pensons que nous permettre d'être en poste hors que nous n'avons pas encore validé notre formation dans la totalité n'est pas forcément un cadeau. Nous ressentons une pression supplémentaire, de notre institution mais aussi de notre propre équipe. D'autre part, nous sommes conscient et heureux d'avoir eu cette opportunité rapidement. Nous nous rajoutons personnellement une pression à travers l'enjeu important de ce travail. Nous souhaitons rajouter aussi que le délai pour finaliser notre formation semble long et ne nous stimule pas à nous investir rapidement dans ce projet. C'est la grosse erreur que nous avons commis et qui nous a amené à cette seconde session. Nous n'avons aucun regret car cela nous a permis d'aller beaucoup plus loin dans notre réflexion. Nous apprenons toujours quelque chose de nos erreurs, voilà l'enseignement que nous retiendrons de cette démarche. Nous pouvons considérer le temps comme un biais soit parce qu'au début on a l'impression d'avoir le « temps » de voir venir et par la suite nous trouvons que nous allons manquer de « temps » pour conclure notre épreuve intégrée. Chaque démarche a été bien plus compliquée que prévue mais nous nous sommes adaptés afin de pouvoir avancer dans nos recherches. Nous pensons que faire preuve d'adaptabilité est une force et une nécessité pour un cadre et nous devons déjà le faire quotidiennement sur notre lieu de travail. A présent, nous allons nous diriger vers la rédaction de la conclusion, étant le symbole du dernier chapitre de notre formation de cadre.

CONCLUSIONS GENERALES

V. CONCLUSIONS GENERALES

Nous clôturons cette épreuve intégrée par ces quelques lignes mais le reste du chemin est devant nous. Nous sommes cadre en "devenir". Nous apprenons chaque jour en étant sur le terrain, en contact avec notre équipe. Nous avons observé à travers la notion de cadre que nous devons être capables de gérer une multitude de rôles, de fonctions mais aussi pouvoir adapter notre management aux situations. En tant que cadre, nous sommes la clef d'une communication efficace au sein de notre unité. Nous devons comprendre l'importance de notre rôle ainsi que les répercussions que nous pouvons avoir sur notre équipe. Nous rappelons ici la notion d'exemplarité du cadre qui prend tout son sens. Nous n'avons pas l'ambition d'affirmer que demain nous aurons une équipe motivée, impliquée et engagée mais nous travaillerons avec les résultats obtenus. Nous connaissons à présent les facteurs sur lesquels nous devons agir ainsi que les pistes pour y arriver. Nous pensons que chacun des facteurs que nous avons abordés dans cette épreuve intégrée a son importance. Nous souhaitons rappeler dans cette conclusion l'hypothèse que nous avons retenue car elle représente en quelque sorte une synthèse de notre réflexion et de nos résultats. « En tant que cadre, si nous travaillons sur la reconnaissance, la dynamique de groupe et l'épanouissement professionnel. Nous allons favoriser la motivation de notre équipe. Nous obtiendrons une optimisation de l'autonomie et de la confiance du groupe. Cela va favoriser l'implication au sein de celui-ci. Cet ensemble aura des répercussions positives et pourra optimiser l'engagement ». Nous retenons aussi que si nous voulons agir sur l'ensemble des concepts, nous pouvons le faire en nous centrant sur les différentes catégories. Nous devons travailler sur les facteurs d'autonomie, de reconnaissance et de responsabilité en passant par la délégation. Nous devons mettre en place des entretiens individuels, des évaluations. Nous devons stimuler notre équipe à participer aux formations permanentes, à s'investir dans des projets et à atteindre leurs objectifs de progression. Nous pensons que en nous basant sur notre hypothèse et cette catégorisation, nous avons les clés pour atteindre notre objectif de départ. En effet, notre problématique était de pouvoir mettre en avant ce que nous pouvons faire concrètement en tant que cadre pour agir sur nos différents concepts. Nous pensons que cela peut paraître compliqué mais si la tâche vous semble trop importante pour débiter, nous vous conseillons de vous centrer sur les facteurs de motivation et surtout sur votre communication.

Cela vous permettra de mettre votre équipe en « action » et vous pourrez en observer les répercussions positives. Nous rappelons que la motivation est un moteur, cela va nous aider à atteindre nos objectifs.

Nous continuons chaque jour à découvrir notre rôle de cadre et chaque expérience nous fait grandir un peu plus. Cette aventure, cette formation, cette épreuve intégrée nous ont poussés à toujours aller plus loin et se remettre en question. Nous retiendrons qu'il ne faut pas se laisser aller dans la routine et se donner les moyens d'y arriver, de faire les choses différemment. Nous décidons d'être cadre tout en voulant faire évoluer les mentalités, même si c'est à petite échelle. Nous pouvons à présent nous demander: "Qu'est-ce qu'un bon cadre?". Nous n'avons pas de réponse pour le moment mais nous espérons que le temps et notre expérience nous en apportera. Nous souhaitons pouvoir être épanouis dans notre rôle de cadre, en nous enrichissant un peu plus chaque jour d'autres notions... La motivation, l'implication et l'engagement sont des notions que nous développerons dans notre unité car nous sommes convaincus que cela nous aidera à atteindre nos objectifs. Une équipe motivée, impliquée et engagée qui sera capable de prodiguer des soins de qualité. Nous en sommes garants en tant que cadre. Notre souhait à présent est de pouvoir sur le terrain affirmer ou infirmer ce que notre recherche nous a apportée.

ANNEXES

VI. ANNEXES

Annexe 1 : Maslow et Herzberg.

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des facteurs.

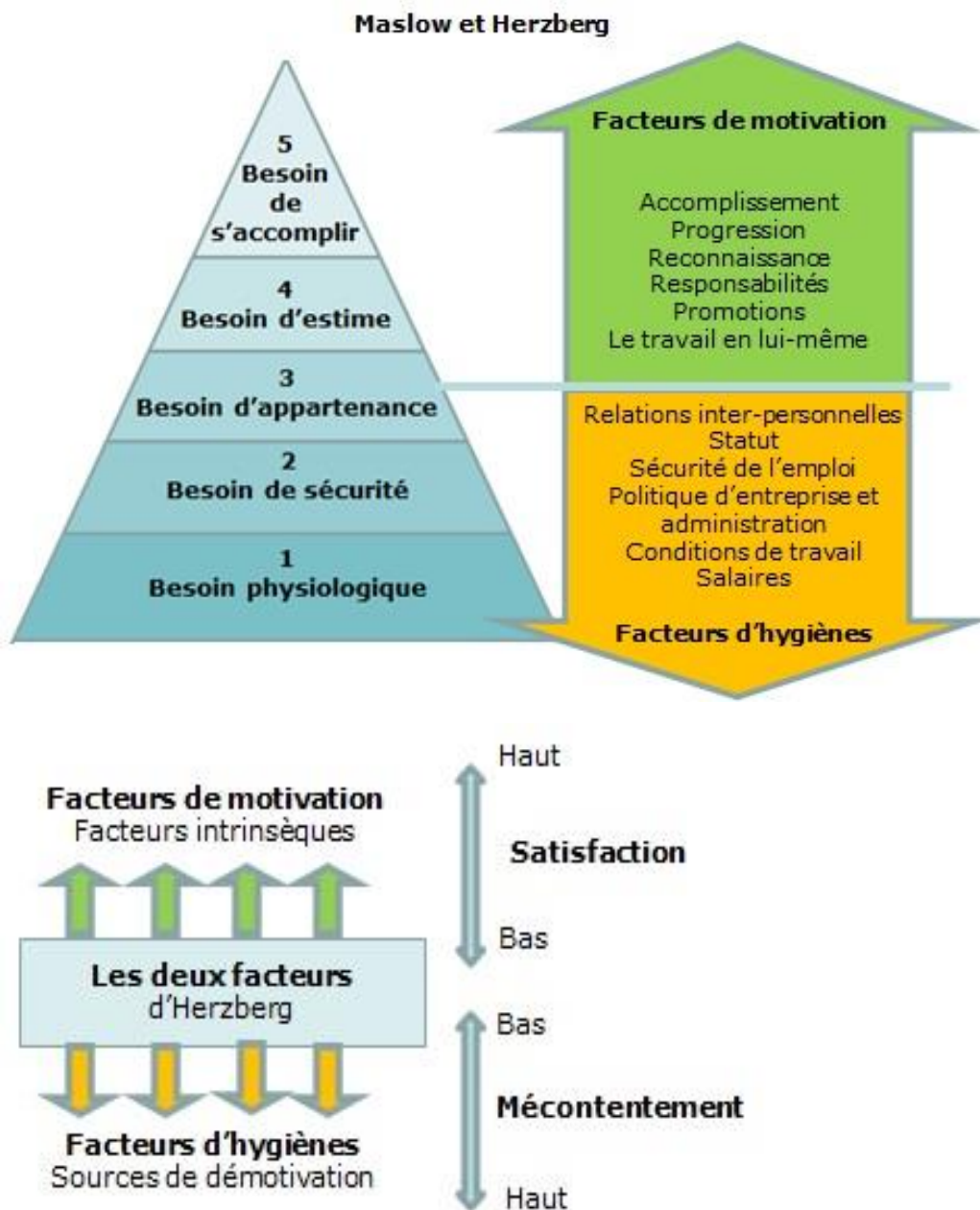
Annexe 3 : Pré- enquête : questions/réponses.

Annexe 4 : Questionnaire : questions/réponses.

Annexe 5 : Données statistiques questions/réponses.

Annexe 6 : Tableau récapitulatif questions ouvertes.

Annexe 1 : Maslow et Herzberg.



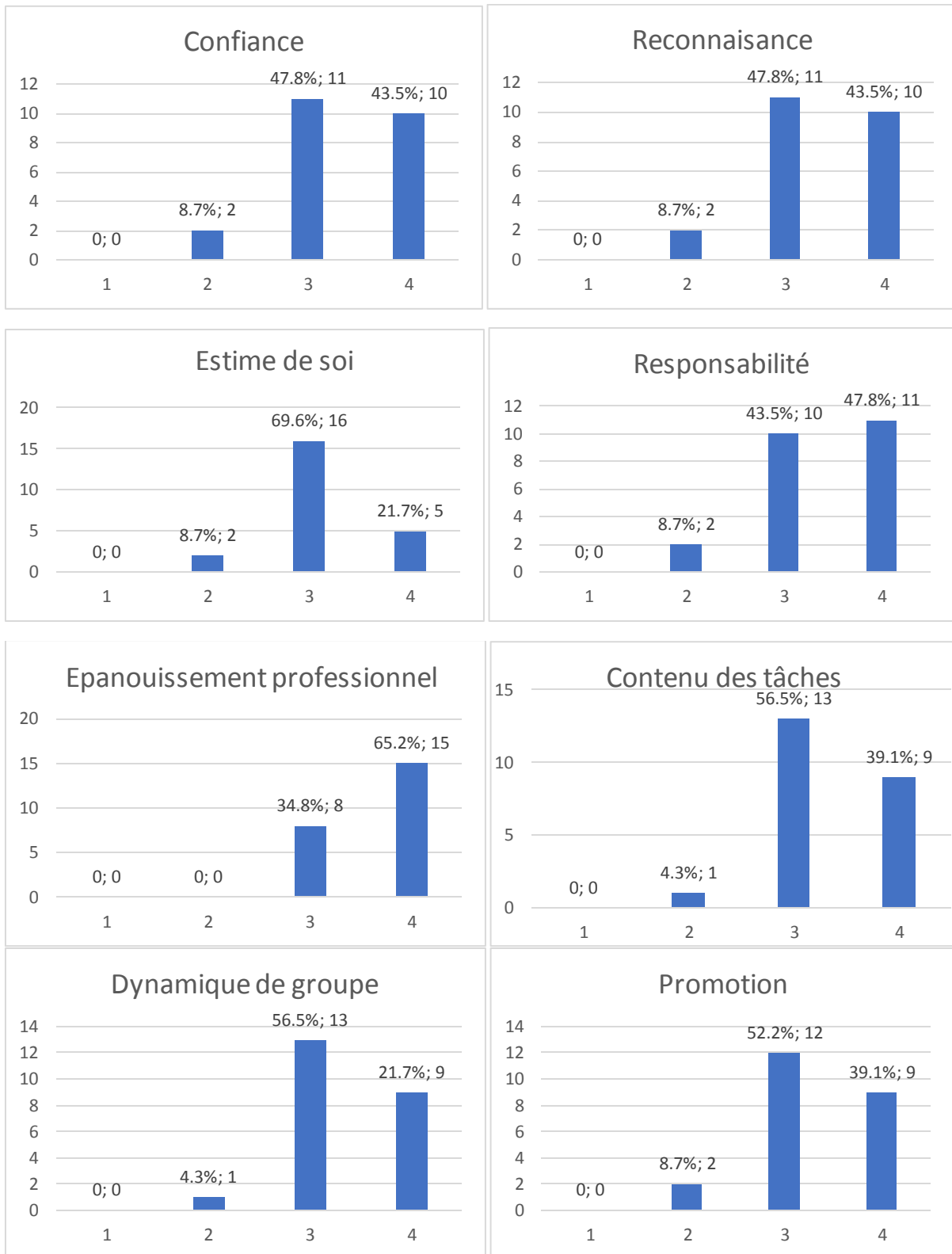
Source : Battandier. A, « La théorie des deux facteurs de Herzberg », juin 2009,
<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7> (page consultée le 20 Février 2020).

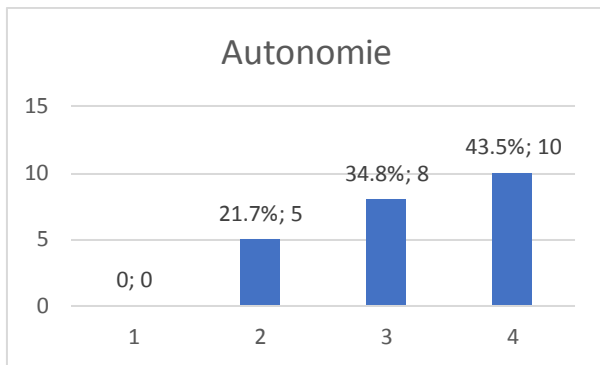
Annexe 2 : Récapitulatif des facteurs.

	Motivation	Engagement	Implication
Individuels	Perception de soi Confiance Reconnaissance Responsabilité Epanouissement	Motivation intrinsèque Reconnaissance	Personnalité Estime de soi Histoire de la personne Besoin d'accomplissement « être acteur »
culturels	Sentiment d'appartenance Emulation	Valeurs personnelles	Valeurs personnelles Valeurs professionnelles
Organisationnelles	Contenu des tâches Autonomie Promotion/ progression Dynamique de groupe	Autonomie Dynamique de groupe	Relation de l'individu à son travail Autonomie Système de récompense Moyens mis à disposition Expériences vécues

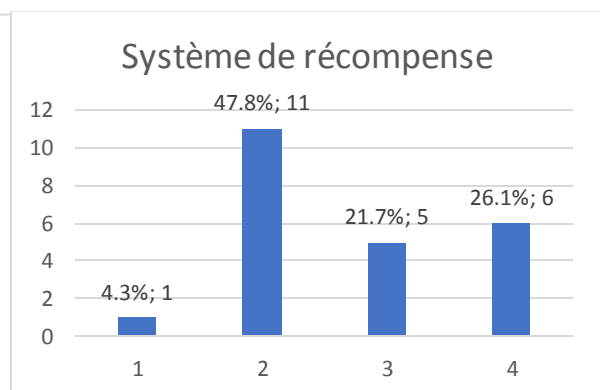
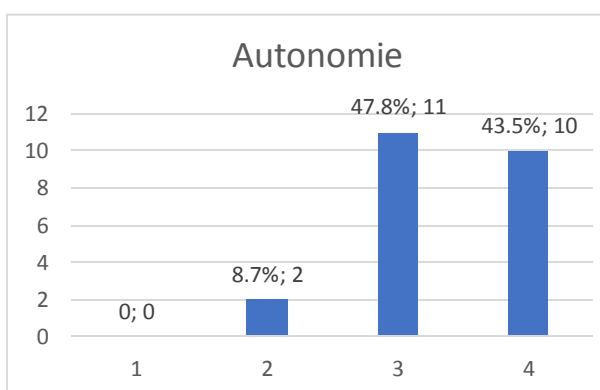
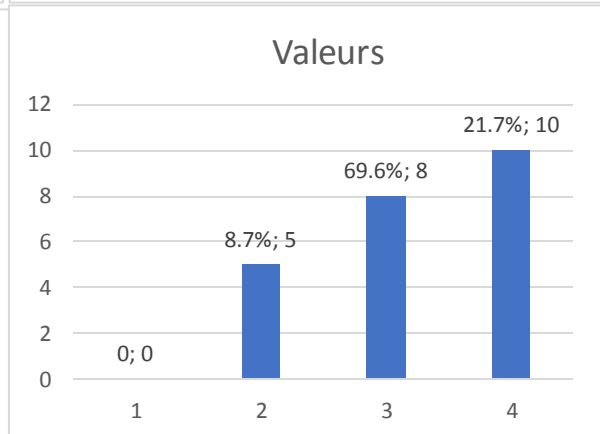
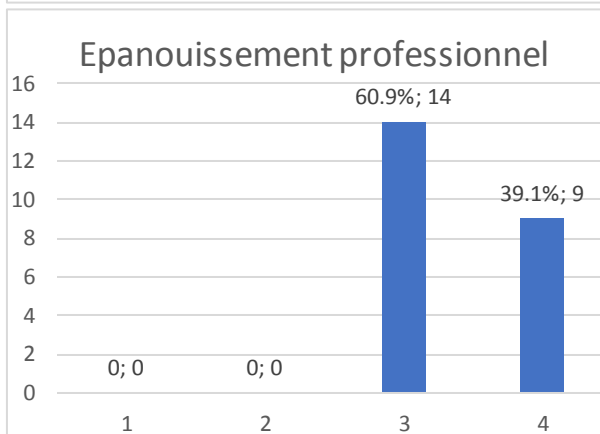
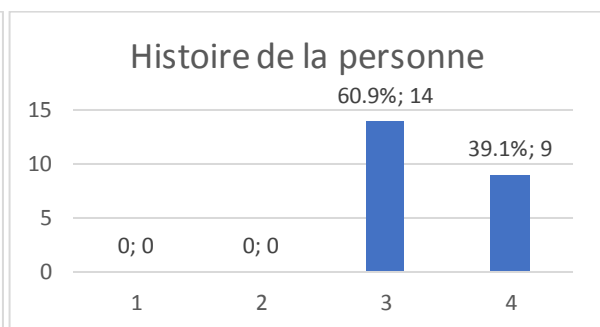
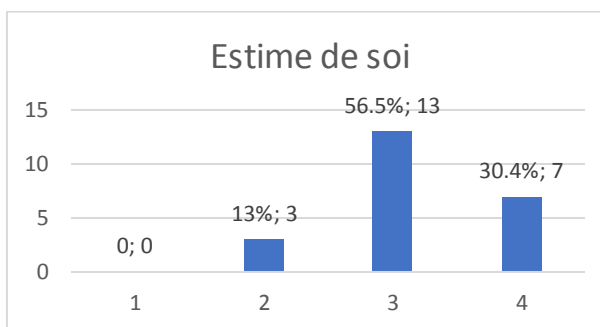
Annexe 3 : Pré- enquête : questions/réponses.

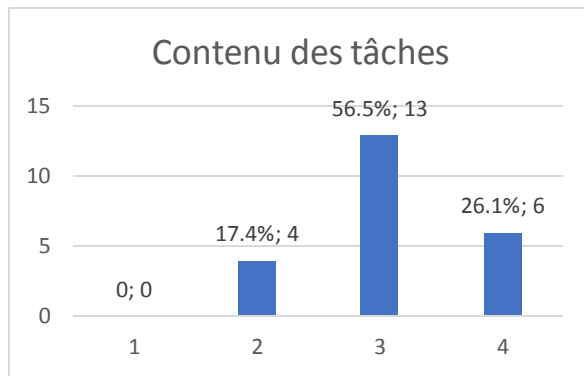
Pour chaque facteur de motivation, cochez le degré de pertinence selon vous.





Pour chaque facteur d'implication, cochez le degré de pertinence selon vous.





Qu'évoque pour vous le terme "motivation" au travail?

Reconnaissance du travail accompli est source de motivation.

L'envie d'avancer.

Reconnaissance du travail accompli est source de motivation.

Reconnaissance du travail accompli est source de motivation

Être animée par son boulot, vouloir améliorer les choses, être épanouie dans son rôle.

Se lever le matin et avoir envie d'aller au travail.

Dynamisme, envie d'évoluer, dépassement de soi, transmissions échanges.

Dynamisme, réflexion, amélioration.

La reconnaissance

Avoir envie de faire son travail malgré les difficultés, la charge de travail,...

Reconnaissance.

Travail en vue de l'obtention de résultats.

Faire partie d'une entreprise qui suit son collaborateur, le soutien. Pour le collaborateur, esprit d'équipe, attitude positive.

La volonté que l'on a à s'investir pour s'améliorer et faire du bon travail.

Motiver: donner les moyens d'évoluer dans le travail.

La capacité à trouver des moyen (de tout type) afin de "donner envie" de travailler et de s'impliquer dans son travail.

Envie de venir travailler, d'être responsable de projet, l'intérêt de la profession, la présence et l'entente avec les collègues, le respect de mes valeurs.

L'amour de son métier.

Sentiment de chacun face à la tâche à exécuter.

Une implication importante.

Motivation : se projeter au sein de son milieu professionnel, se sentir concerné, participer à la vie de son unité, souhaiter que le service se porte bien, établir des objectifs en tout genre afin de les atteindre avec les moyens mis à notre disposition ou autres.

Envie, volonté.

Ce qui pousse la personne à aller travailler.

Qu'évoque pour vous le terme "implication" au travail?

Fournir du travail de qualité et répondre aux objectifs

Responsabilisation.

Fournir du travail de qualité et répondre aux objectifs.

Fournir du travail de qualité et répondre aux objectifs.

Être entièrement focus sur son boulot pendant ses heures de prestations, vouloir améliorer son travail pour le patient et ses conditions de travail.

S'impliquer dans la gestion au sein de l'institution, innover.

Suivi de son travail, rigueur.

Rigueur , concertation, concentration.

L'autonomie.

Faire son travail avec passion, envie.

Investissement.

Se sentir concerné.

S'investir dans son travail, participer et faire évoluer son service. L'entreprise proposer et mettre en place des outils aux collaborateurs.

Présence au travail, activité et dynamisme.

Impliquer: investissement d'un tiers dans une tâche , un domaine.

Se sentir responsable de ce que l'on fait au quotidien.

Participation, responsabilité, résultats.

Esprit d'équipe.

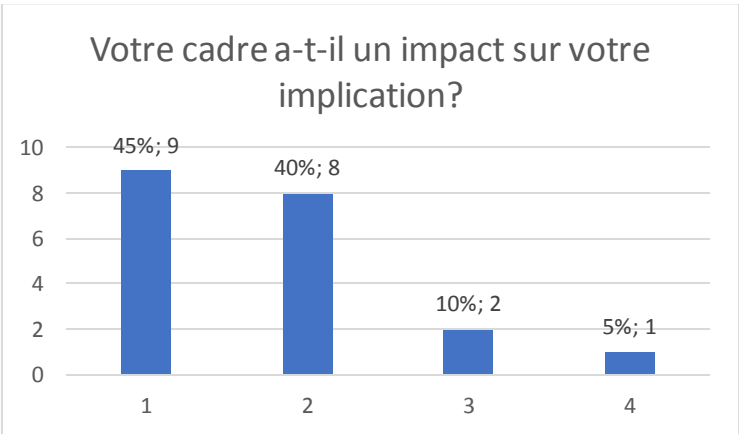
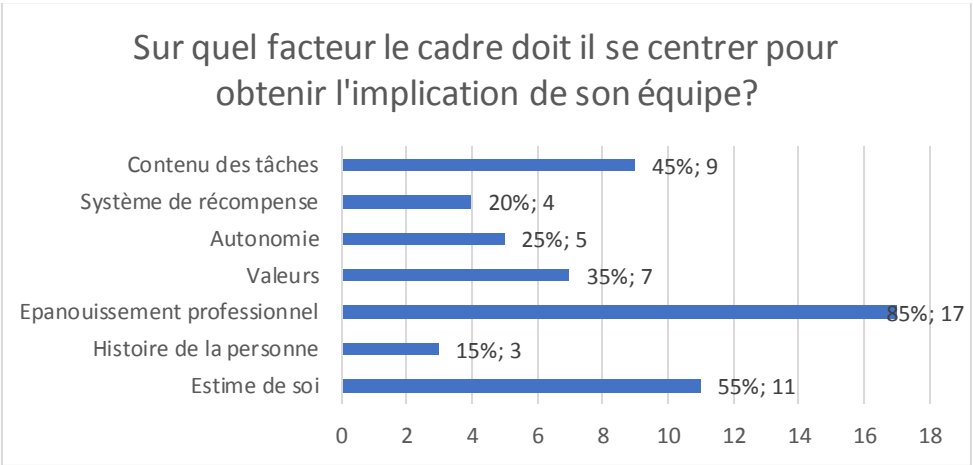
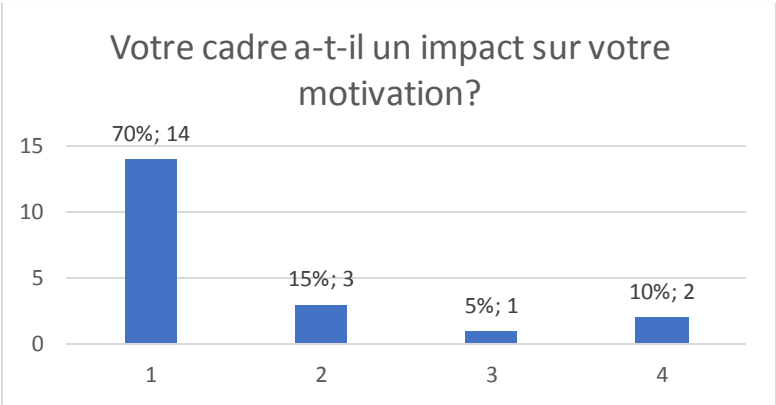
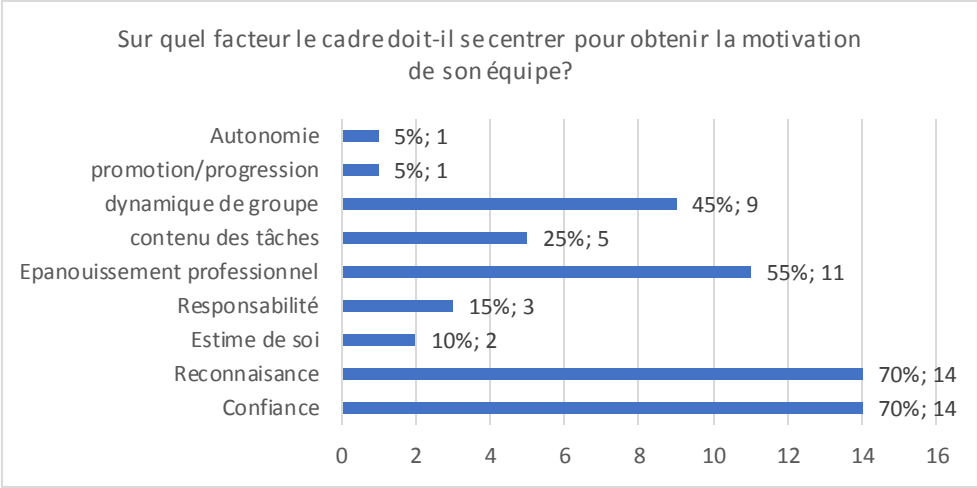
Volonté de faire la tâche.

Une personne qui s'intéresse à son travail s'informe,

Se sentir concerné, et se tenir à une ligne de conduite structurée et pertinente.

Investissement, se sentir concerné, aller jusqu'au bout des choses.

La manière dont on s'investit dans son travail.

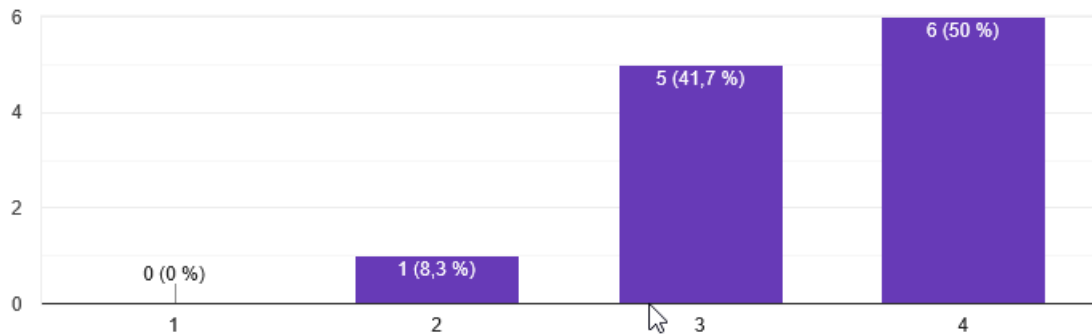


Annexe 4 : Questionnaire : questions/réponses.

Les facteurs d'engagement

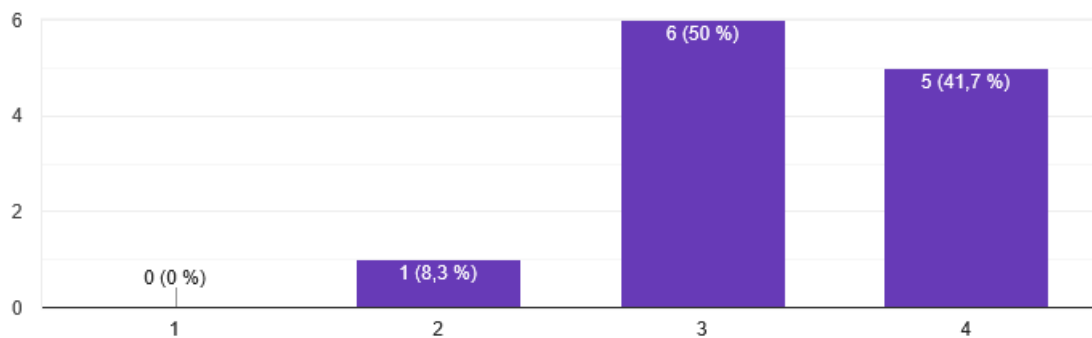
L' autonomie est un facteur d'engagement.

12 réponses



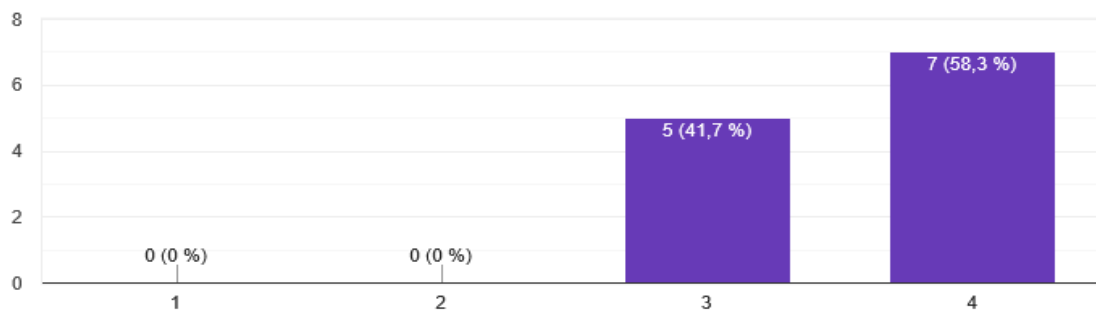
Les valeurs personnelles sont un facteur d'engagement.

12 réponses



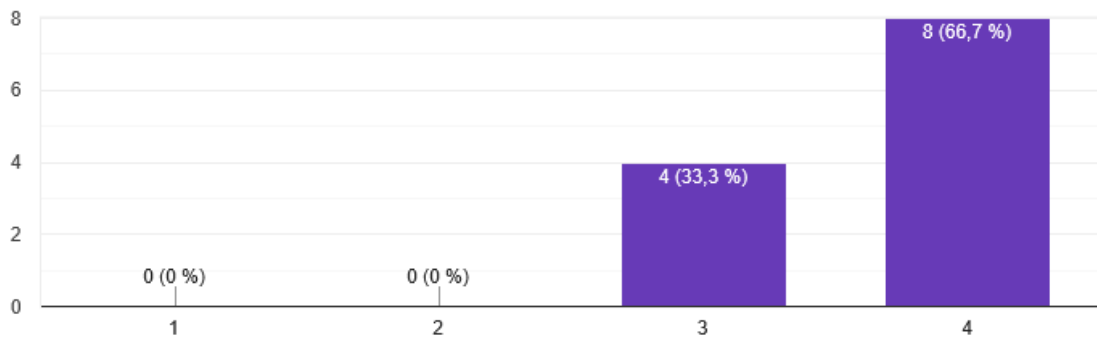
La dynamique de groupe est un facteur d'engagement.

12 réponses



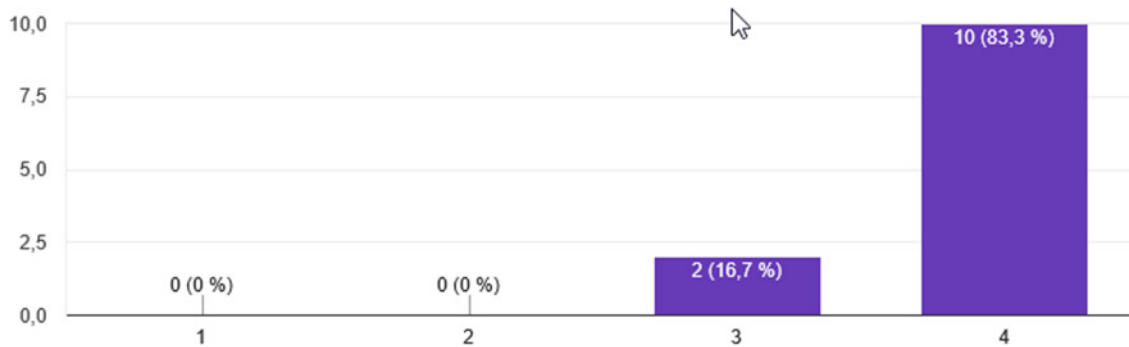
La reconnaissance est un facteur d'engagement.

12 réponses



L'ambiance de travail est un facteur d'engagement.

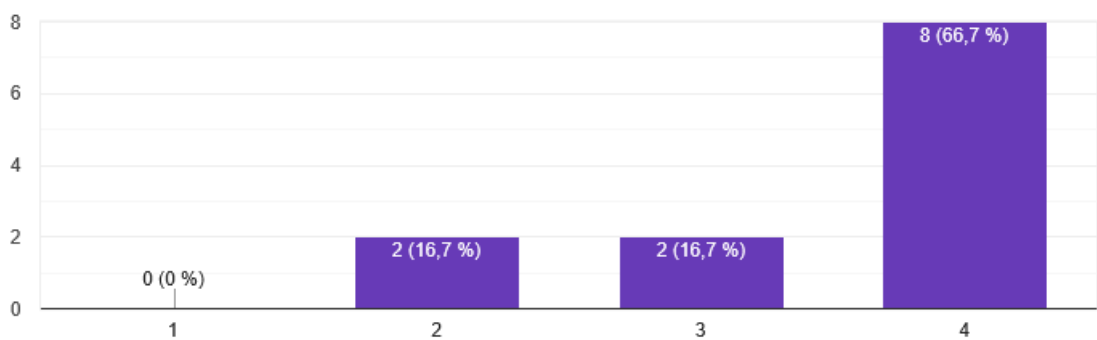
12 réponses



Les facteurs d'implication

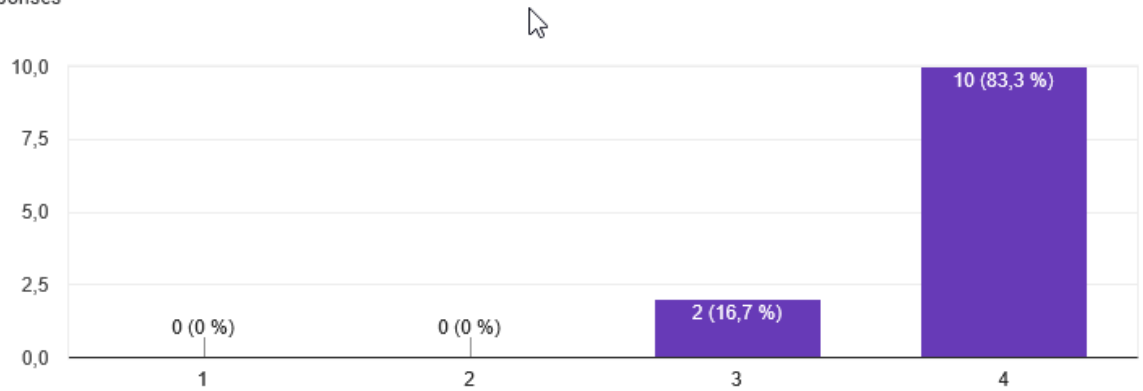
Le contenu des tâches est un facteur d'implication.

12 réponses



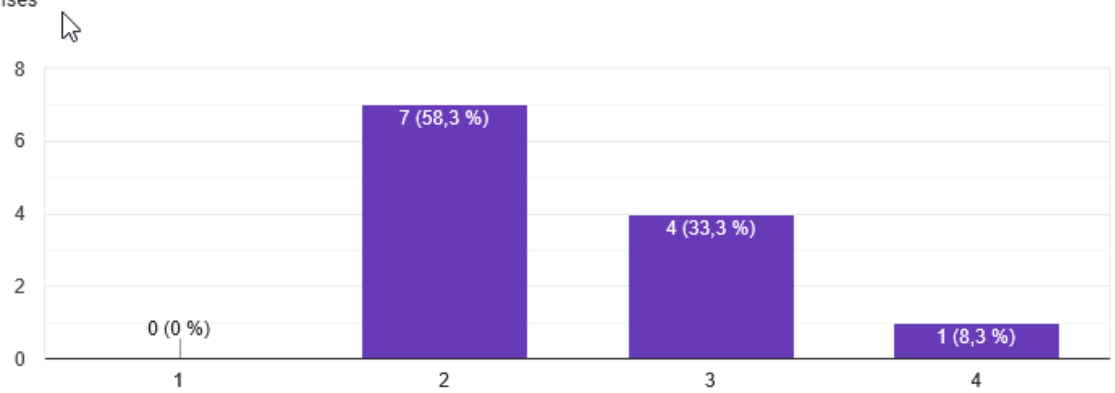
L'épanouissement professionnel est un facteur d'implication.

12 réponses



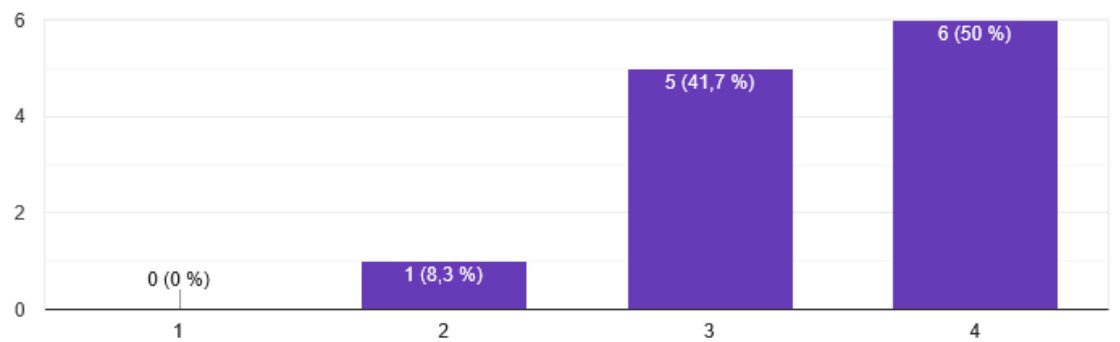
Le système de récompenses est un facteur d'implication.

12 réponses



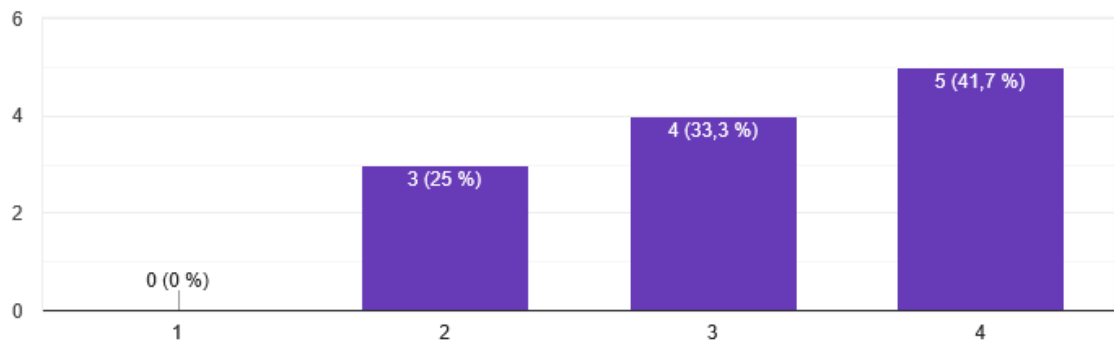
L'autonomie est un facteur d'implication.

12 réponses



estime de soi est un facteur d'implication.

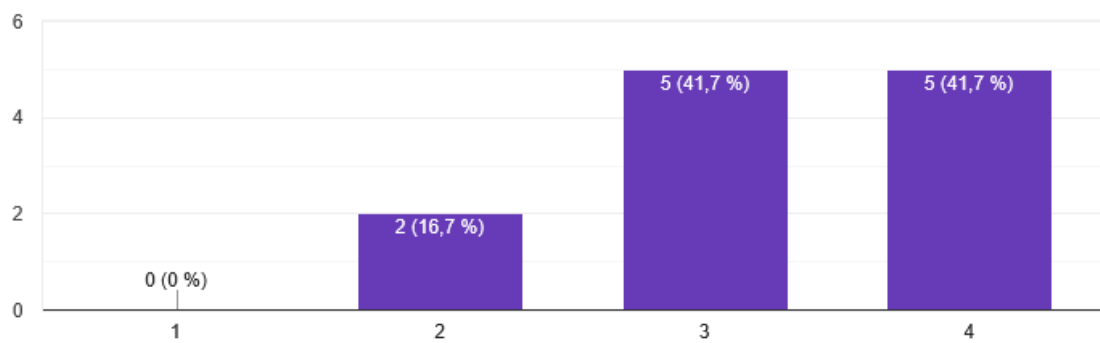
12 réponses



Les facteurs de motivation

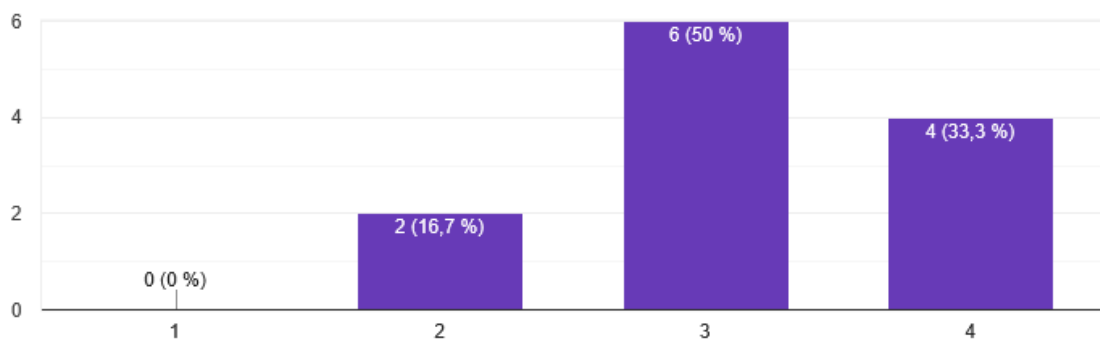
La confiance est un facteur de motivation.

12 réponses



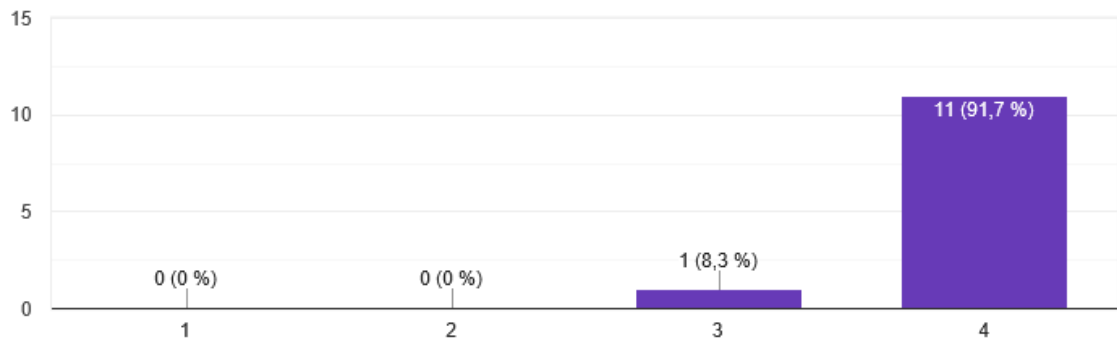
La responsabilité est un facteur de motivation.

12 réponses



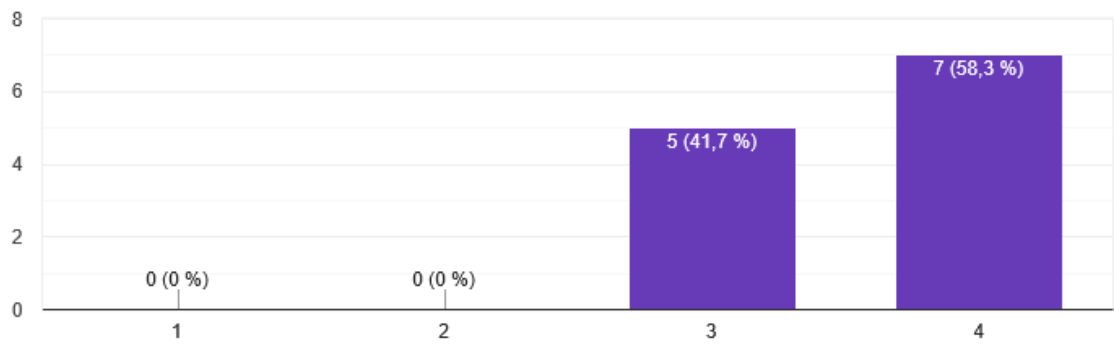
L'épanouissement professionnel est un facteur de motivation.

12 réponses



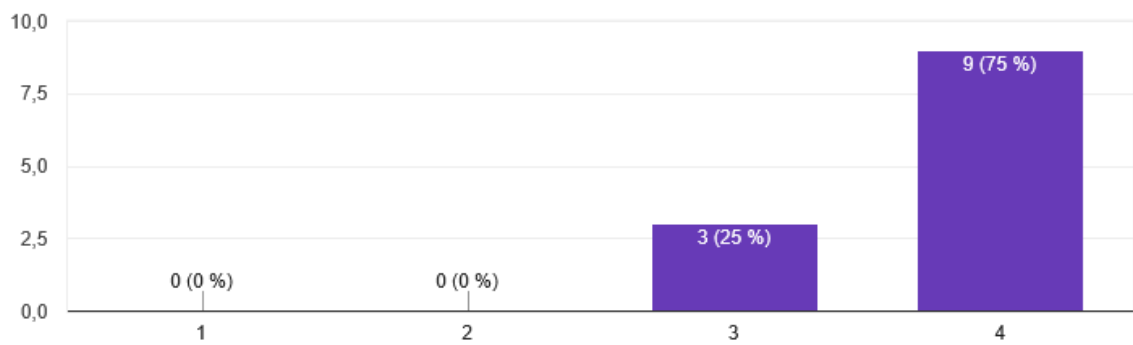
La dynamique de groupe est un facteur de motivation.

12 réponses



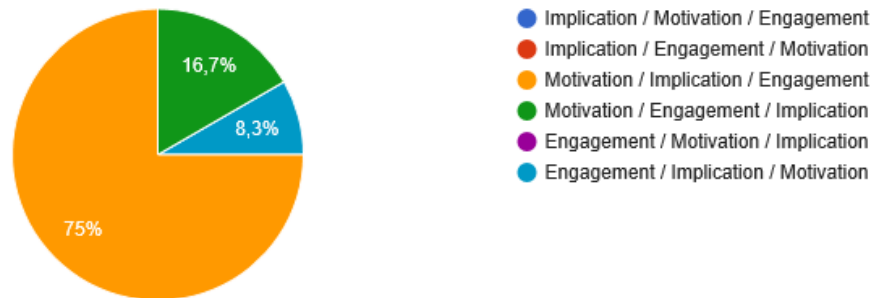
La reconnaissance est un facteur de motivation.

12 réponses



Dans quel ordre classeriez vous ces différents concepts?

12 réponses



Pourquoi les avez-vous mis dans cette ordre-là?

Les éléments de la motivation sont la reconnaissance, la communication, les projets, la performance, la satisfaction et l'implication. Pour y arriver il faut de l'engagement...

Une personne motivée, sera impliquée dans son travail et s'engagera dans un processus de développement des compétences. Motiver une équipe à s'impliquer et à s'engager est un défi quotidien pour un cadre. Sans motivation, il me semble difficile d'avancer. Il faut trouver sur quel point appuyer pour déclencher de la motivation.

la motivation au quotidien pousse à s'impliquer au sein de l'entreprise et permet ainsi de s'engager dans des procédures/projets institutionnels

Pour s'engager dans un projet ou une tâche quelconque, il est indispensable qu'il y ait de la motivation à la base suivie de l'implication

la motivation est un moteur essentiel, qui va jouer sur l'implication et l'engagement à long terme

Selon moi, l'engagement résulte de l'implication qui résulte de la motivation

sans motivation personnelle, on ira pas plus loin

L'implication et l'engagement découlent directement de la motivation

Parce que nous sommes motivés, nous nous impliquons voir nous engageons car l'engagement est plus fort que motivation

Sans motivation pas d'engagement, d'implication. Ensuite pour moi l'engagement est une forme de volonté motivationnelle de s'impliquer, de s'investir à la tâche. L'implication découle de l'engagement.

La motivation est la base de l'implication et mène vers la notion plus profonde de s'engager

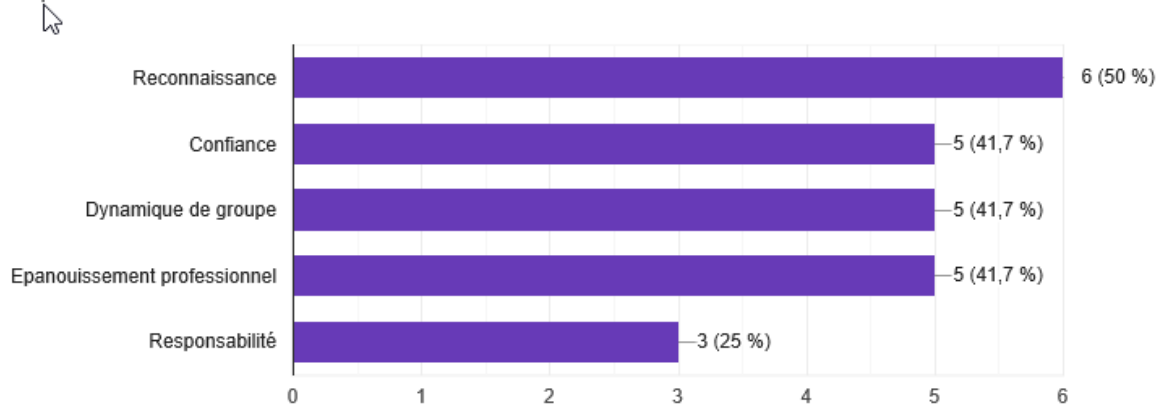
L'engagement envers l'institution est primordial pour être un bon leader. Il est responsable de faire passer les messages du haut vers le bas. S'il n'y a pas d'engagement institutionnel, le bon message ne peut pas passer et donc pas d'engagement de son équipe également.

Maintenant, les trois sont très importants.

Les facteurs

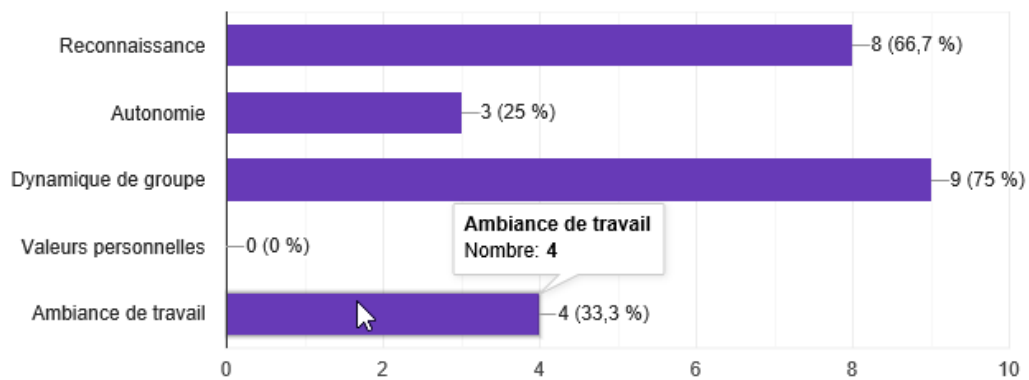
Sur quels facteurs allez-vous vous centrer pour optimiser la motivation de votre équipe?

12 réponses



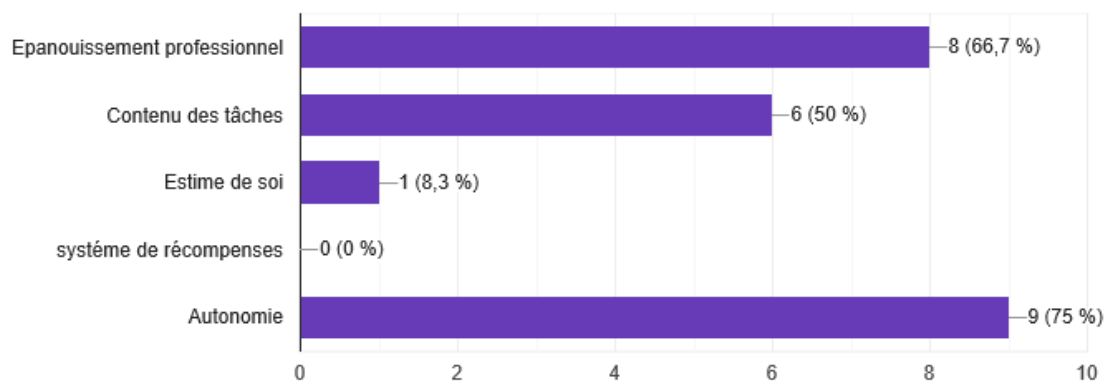
Sur quels facteurs allez-vous vous centrer pour optimiser l'engagement de votre équipe?

12 réponses



Sur quels facteurs allez-vous vous centrer pour optimiser l'implication de votre équipe?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur la reconnaissance?

remercier, m'intéresser à la personne, à son bien-être, aux réussites professionnelles

- insister auprès du nursing pour octroyer un CDI à quelqu'un qui le mérite vraiment (avant les 4 CDD)
- témoigner de la reconnaissance verbalement sur les efforts consentis par rapport à des situations concrètes
- accorder certaines demandes pour les horaires/essayer de concilier au maximum lorsque la personne fait des efforts.
- mettre la personne au bureau lorsque je ne suis pas là
- dire lorsque c'est bien

retour positif sur le travail au quotidien

La reconnaissance ne tombe pas du ciel naturellement, elle se mérite. J'encourage les membres de l'équipe à se remettre en question, à donner le meilleur d'eux-mêmes et la satisfaction personnelle du travail bien fait est la première étape qui permet d'obtenir de la reconnaissance.

Souligner la reconnaissance, féliciter les personnes, leur donner un rôle comme référent dans une tâche où ils excellent

La reconnaissance se fait au quotidien par des moments informels mais également lors d'évaluation/entretien.

....

indiquer ce qui est bien

Participation en tant que référent, les laisser proposer des nouvelles idées pour amélioration continue, implication dans projets....

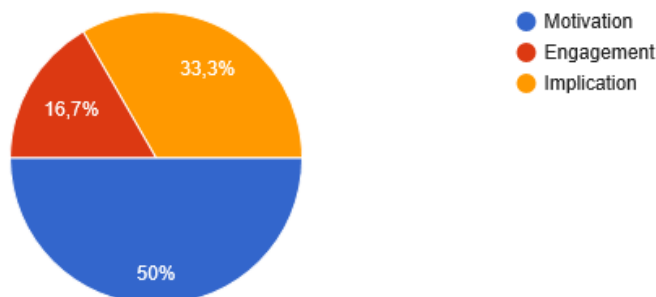
Donner du feedback régulier et être positif, constructif

Les félicitations

Je félicite régulièrement mon personnel sur les tâches accomplies. Je remercie également beaucoup. Et leur donne bcp d'autonomie même si j'exerce un contrôle discret. Je les rends également leader de certaines tâches ou projets.

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur la confiance?

faire le bilan des réussites, analyser les projets de la personnes, soutenir

Ne pas demander de faire des choses que l'on ne respecte pas soi-même! Montrer l'exemple, oser dire les choses même lorsqu'elles ne sont pas faciles à exposer. Communiquer même si parfois ce n'est pas facile.

Amener son personnel à une certaine autonomie

Mettre en évidence et utiliser au mieux les qualités personnelles de chaque membre de l'équipe.

considérer chacun avec ses forces et ses faiblesses, être moi-même digne de confiance, avoir des entretiens confidentiels réguliers pour "prendre la température"

Donner des tâches de plus en plus importantes

...

renforcement positif

entretien individuel et reconnaissance par implication

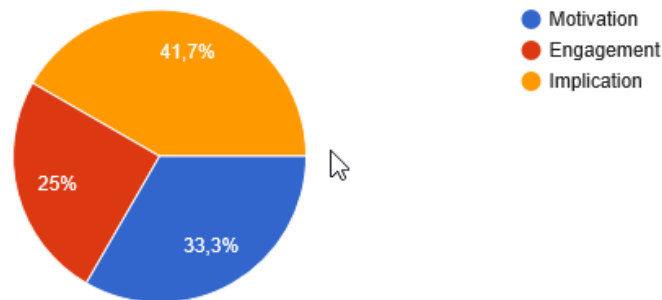
L'évaluation et l'atteinte d'objectifs

responsabilisation

En travaillant bien sur la reconnaissance, on impacte directement sur la confiance en soi.

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur la dynamique de groupe?

communiquer, réunion d'équipe, établir ensemble sur des projets professionnels, avoir un but commun, donner du sens

Structurer le fonctionnement, entretenir une dynamique de travail commune, communiquer, repérer les éléments perturbateurs et agir pour qu'ils entrent dans cette dynamique, expliquer les difficultés,...

partage de projet, écoute active

Il faut que l'ambiance de travail soit détendue, que chacun puisse venir travailler en étant convaincu qu'il sera respecté, considéré et écouté. Les échanges au sein de l'équipe doivent être ouverts et fréquents. Il faut pouvoir se dire les choses directement de façon constructive.

mise en valeur de la solidarité, chacun a une voix qui doit être entendue, chacun est un maillon de la chaîne, de la technicienne de surface jusqu'au pédiatre; si un maillon est défaillant, la chaîne peut se briser

Instaurer un climat de travail favorable

...

créer une ambiance de travail chaleureuse

transparence et implication dans les projets au groupe

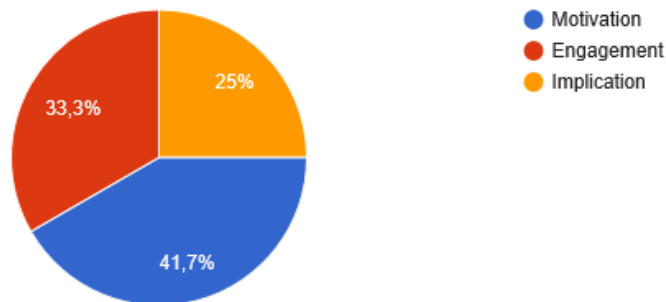
Travailler sur l'esprit collaboratif, l'entraide, la valeur ajoutée de chacun

Tâches attribuées selon les compétences

Je crée au maximum de la polyvalence. Pas de cloisons entre les différentes fonctions du service. Je les laisse gérer les CP, plannings...en toute autonomie pour autant que les règles institutionnelles soient respectées. J'organise régulièrement des réunions, petits déjeuners, fêtes d'anniversaires...

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur l'épanouissement professionnel?

proposer de participer à des projets, proposer de la formation permanente, écouter les besoins en terme de développement professionnel, stimuler à développer davantage des compétences professionnelles,

essayer de répondre aux besoins de formations, valoriser les efforts fournis (les remarquer lors d'un entretien), communiquer

amener son personnel à comprendre ce qu'il fait et surtout pourquoi elle le fait pour ainsi partager avec les nouveaux engagés des valeurs et être aussi auprès du patient un référent pouvant répondre à toutes les questions

Je considère qu'il est plus difficile d'agir sur l'épanouissement professionnel que sur la reconnaissance, la confiance ou la dynamique de groupe. Il s'agit d'un concept avec des composantes beaucoup plus personnelles, avec, selon moi, une notion d'affect plus présente. Il faut que beaucoup de conditions soient réunies (notamment extra-professionnelles) pour aboutir à l'épanouissement. Je considère l'épanouissement comme l'étape ultime d'un cheminement permis grâce aux autres concepts (reconnaissance, confiance, dynamique de groupe).

chacun doit trouver sa place, avoir la fierté du travail bien fait : le sourire d'un enfant en voie de guérison donne des indicateurs, sur les actions innovantes que l'équipe a mises en place et qui permettent à chacun de trouver sa place, acquérir cette fierté

Réalisation d'objectifs

...

tenir compte des aspirations de chacun

être à l'écoute des demandes et aider dans leur manque de confiance

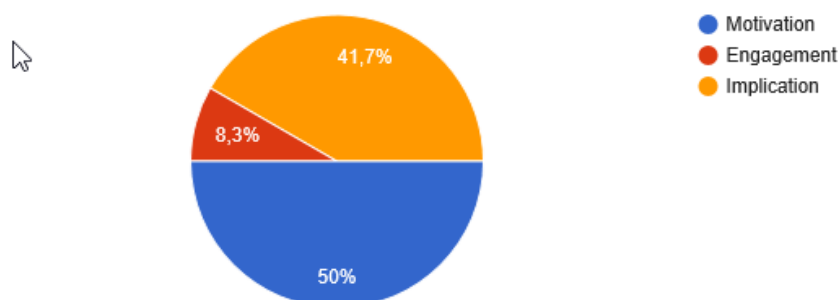
Conditions de travail optimales, reconnaissance, communication

soigner l'ambiance de travail et la reconnaissance. C'est aussi un travail personnel

Suite aux entretiens annuels, je connais leurs attentes et envies et de ce fait répartir le travail de l'équipe en fonction des forces et attentes de chacun. Ils se spécialisent dans ce qu'ils préfèrent faire.

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur la responsabilité?

faire le point sur l'organisation et le fonctionnement de la personne dans sa fonction, élaboration et suivi des procédures?, quid satisfaction des patients?,...; être à l'écoute des problèmes rencontrés dans la fonction et aider à atteindre des objectifs de progression

évaluation, communication, information

Viser l'autonomie dans leur travail

Je laisse une large part d'autonomie dans la pratique quotidienne des membres de l'équipe. Ils font eux-mêmes la répartition quotidienne par exemple. Je fixe les limites dans lesquelles ils peuvent évoluer, ensuite ils ont une certaine marge de manœuvre pour évoluer. Tant que les limites ne sont pas franchies, je n'exerce pas trop de contrôle (ou du moins pas trop directement).

"une faute avouée est à moitié pardonnée" , cet adage permet de réfléchir de façon plus saine ; on apprend de nos erreurs et on construit sa responsabilité sur les valeurs de nos aînés dans l'équipe, sur notre expérience

Donner des tâches de plus en plus importantes

...

confier des tâches

Les impliquer dans les projets et les faire participer

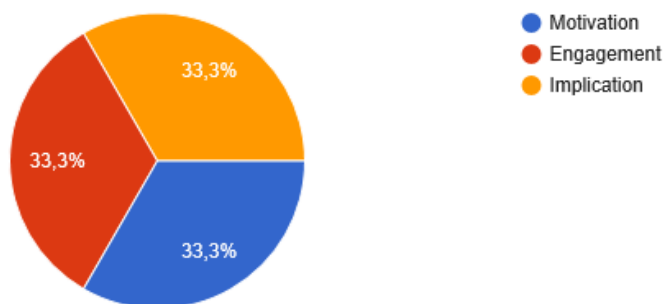
Déléguer et faire participer chacun, mettre en avant les valeurs et les attentes

attribution de tâches avec objectifs et attentes de résultats déterminés

Je les laisse corriger leurs erreurs et les confrontes aux répercussions pour qu'une prise de responsabilité ait lieu. La reconnaissance est également un bon moyen. EX : c'est toi le plus compétent donc vas-y...

↳ Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur l'autonomie?

vérifier si la personne se sent à l'aise dans sa fonction et puis, étape par étape, amener la personne à gérer d'une façon autonome sa fonction en lui donnant la confiance. Corriger là où il faut et toujours soutenir la personne dans son processus de développement

évaluation, suivi d'évolution, fixation d'objectifs de progression

Être un référent pour son équipe, laisser la place à "l'erreur" pour apprendre

Réponse quasiment similaire à celle sur la responsabilité. C'est parce que je leur donne de l'autonomie qu'ils peuvent assumer leur responsabilité. Et, au plus ils prendront leur responsabilité, au plus, ils bénéficieront d'autonomie.

un infirmier doit baser son autonomie sur son expertise (de novice à expert de Patricia Benner), car contrairement au médical, le personnel soignant est au chevet du patient 24h/24h; j'aime les gens qui cherchent, qui font des déductions sur les actes et techniques mises en route c'est une forme d'autonomie qui permet d'avoir des arguments dans certaines situations

En donnant de plus en plus de responsabilité et donc en laissant le personnel prendre des initiatives

...

délégation

entretien de fonction, management participatif

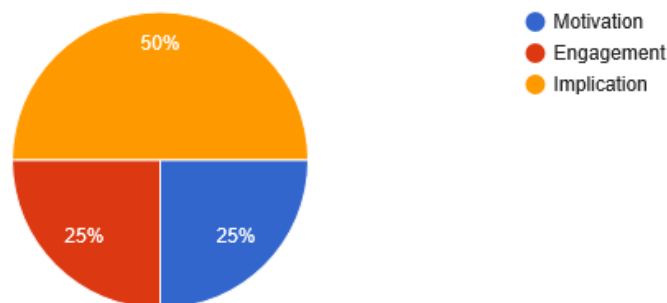
Maîtrise des connaissances et compétences

formation, tutorat, coaching

Encourager à l'autonomie. accompagner au début et dès que l'on estime que le travailleur peut se lancer seul en toute sécurité alors il faut le lui exprimer...Il doit d'abord être mis en confiance et en bonne estime pour pouvoir être autonome.

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur les valeurs personnelles?

rester à l'écoute des valeurs personnelles, prôner les valeurs institutionnelles et analyser les discordances entre ces valeurs si nécessaire, toujours dans le respect de l'autre

elles sont issues de l'éducation et c'est très difficile d'agir dessus, communication, information

savoir identifier les valeurs de chaque membre de son personnel de manière à les comprendre

Très difficile car sujet sensible et très personnel. Respecter les valeurs de chacun est primordial. Il faut cependant être conscient que les valeurs personnelles doivent être conciliables avec les valeurs de l'institution. Ici également, les limites doivent être claires sur ce qui est permis ou ce qui ne l'est pas.

éviter que cela devienne des valeurs négatives (racisme, intolérance, fanatisme, agressivité mal placée, critique gratuite...) relever les défauts avec humour sans stigmatiser, recentrer sur les bénéfices que le patient en retire en matière de soins car c'est pour cela qu'il est là

difficile d'agir sur les valeurs d'une personne...

....

pas grand chose

Je pense si les valeurs sont opposés aux valeurs institutionnelles et du service, ce n'est pas possible de collaborer correctement et donc les conséquences seront sur les trois concepts

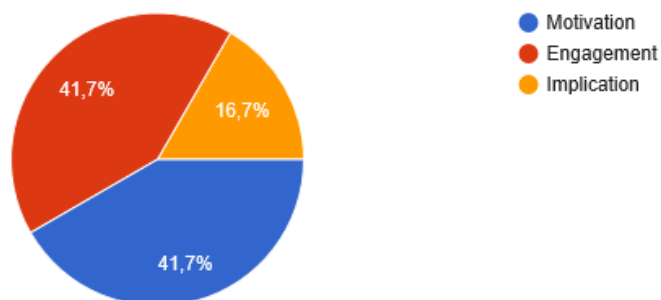
J'expose mes valeurs et celles de l'institution

rien cela appartient au travailleur

On agit pas sur les valeurs personnelles de quelqu'un. On détecte celle à développer et à mettre en avant et on les utilise de cette manière. Ne jamais essayer de changer qqun et encore moins ses valeurs. C'est l'identité de la personne et notre rôle et de pouvoir composer avec tous les profils.

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur l'ambiance de travail?

vérifier si les valeurs au sein de l'équipe sont respectées et mettre en avant la communication. Vérifier la concordance entre charge de travail et les effectifs présents

favoriser les échanges, les moments de détente, laisser une certaine latitude lorsque le travail est fait...

partage d'activité extra hospitalière, de moments de vie (anniversaire, naissance, réussite lors d'une formation, etc..)

Maintenir la bonne humeur dans le service avec une ambiance détendue. Respecter chacun. Les remarques professionnelles doivent être faites de manière personnelle et discrète. Essayer d'engager des relations gagnant-gagnant. Essayer, dans la mesure du possible, de respecter les desideratas d'horaire par exemple.

humour, relativisation du stress mal placé, franchise, bienveillance sont mes maîtres-mots

Eviter d'être trop directif, être à l'écoute de l'équipe

...

climat détendu, travailler sérieusement sans se prendre au sérieux

Ecoute, staff, réunion entretien individuelle ou en groupe si nécessaire

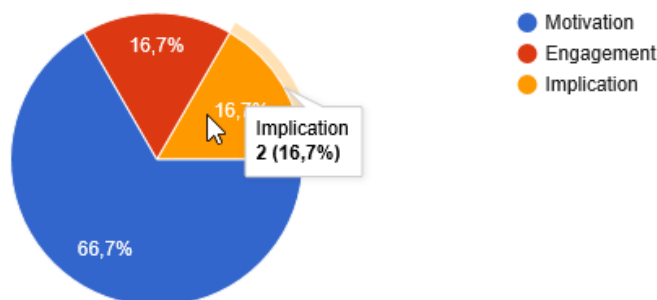
Humeur égale et positive, équité dans les décisions, être à l'écoute

Insuffler un esprit positif

Il faut créer une bonne ambiance d'équipe par des actions ponctuelles. Traiter tout le monde de la même manière. Travailler avec les atouts de chacun pour que tous trouvent leur place au sein de l'équipe. Et tout le monde doit être amené à connaître les forces de ses collègues. Le chef de service est un garant de cela. Il a un impact direct sur l'ambiance de travail. Il est également le curseur de cette ambiance. Si le leader du groupe arrive de mauvaise humeur ou contrarié, c'est toute l'équipe qui le sera pour la journée. Etant conscient de cela, alors il faut agir sur son propre état d'esprit.

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur le contenu des tâches?

évaluation, observation, discussion, intervention, communication et correction si nécessaire

répartition du travail, observation, évaluation,...

identification des tâches par fonction dans le travail, chacun doit savoir ce qu'il peut faire ou pas, le partage est également important

Le travail à faire doit être précis, respecter un protocole particulier. Pas de place pour les pratiques non professionnelles. Veiller à ce que ce ne soit pas systématiquement les mêmes qui se tapent "le sale boulot".

analyse, planification, mise en évidence des actes inutiles, travailler sur la souffrance, trouver la bonne personne au bon moment

Veiller à ce que les taches soient adaptées aux personnels

...

pas grand-chose

elles sont revus régulièrement et la distribution des taches est équitable ou du moins on essaie de l'être

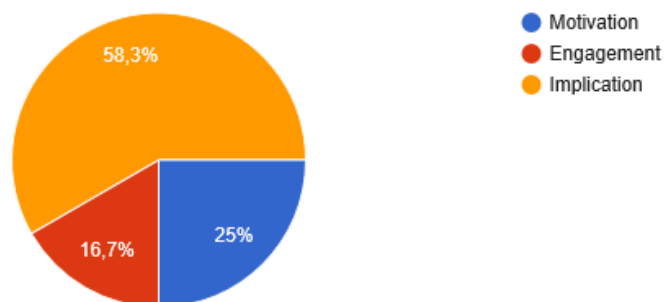
Agir sur les conditions de travail (environnement, matériel, procédures...)

Détermination du rôle de chacun

Pour moi c'est le plus difficile. Car les tâches sont très diversifiées et donc je n'ai pas une maîtrise de tout. J'essaye d'automatiser les redondances, les actions répétitives. J'insiste sur la rédaction des procédures afin que le contenu de la tâche ne varie pas d'un travailleur à l'autre. Et, dans la mesure du possible, on essaye de rendre chaque tâche agréable.

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur l'estime de soi?

s'intéresser à la personne et mettre en avant ses points forts, féliciter lors des réussites et inclure la personne dans des projets et dans la prise des décisions dans les domaines qui lui concernent

développer la confiance, les compétences, relever les efforts,..

travail sur l'écoute

Relever les qualités des membres de l'équipe et formuler de façon positive les manquements en faisant des objectifs de progression. Il y aura toujours des personnes qui se surestiment et d'autres qui se sous-estiment.

l'estime de soi dépend de l'estime des autres, fait partie de chaque caractère; dans une équipe de filles cela part parfois "en couille" il est important de remettre l'église au milieu du village ce que je fais en tant que coq dans la basse-cour (avec humour) Considérer chacun est très important (chaque maillon....)

valorisation du personnel et communication positive

...

entretiens individuels

entretien individuel, reconnaissance, participation aux projets

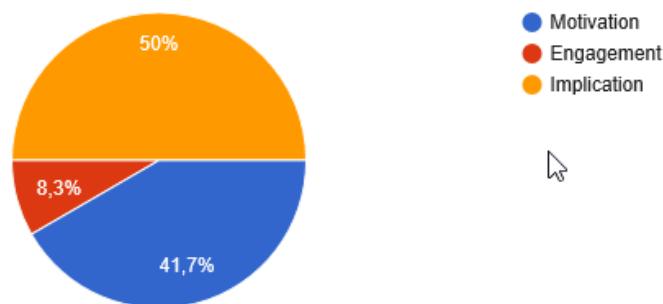
Valorisation, écoute, disponibilité, reconnaissance

reconnaissance et encouragements

entretien annuel. Travailler sur les forces du collaborateur. Ne jamais comparer avec les autres. Lui faire se rendre compte de ses succès, ses défis relevés. Même si lui est déçu, revaloriser le travail effectué et en ressortir le positif avant d'envisager les actions futures pour l'amélioration de celui-ci.

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Que faites-vous concrètement pour agir sur le système de récompenses?

exprimer mon gratitude et reconnaissance par rapport au bon travail réalisé, stimuler à la formation permanente afin de progresser dans la carrière, proposer de participer à la mise en place des projets institutionnels ou des projets en lien avec le service , rester à l'écoute de souhaits de la personne et en tenir compte dans la mesure du possible

pas d'application au CHM!

travail sur le côté gagnant-gagnant

Très peu de récompenses au sens littéral du terme. Cependant, les membres de l'équipe doivent savoir qu'ils peuvent compter sur vous, que vous ferez tout ce qui est possible pour les aider en cas de besoin. Privilégier le relation gagnant - gagnant. Exemple: tu as fait l'effort de changer d'horaire la fois passée pour aider l'équipe, je ferai tout ce qui m'est possible pour respecter ton prochain desideratas d'horaire.

ceux qui donnent de leur personne sont en général "récompensés" dans les choix d'équipe; ceux qui râlent sans jamais "donner" sont remis à leur place (encore avec humour)

pas

RIEN

rien

je fonctionne plus sur la reconnaissance et les "félicitations " verbales, les retours en réunions etc

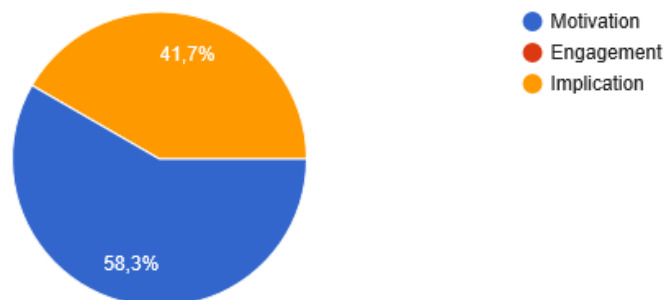
Rien

feedbacks positifs, soutien auprès des équipes

Je n'ai pas de système de récompense. Les récompenses sont justement l'estime de soi, la reconnaissance, la bonne ambiance de travail...

Selon vous, vos actions auront des conséquences sur quels concepts?

12 réponses



Annexe 5 : Données statistiques questions/réponses.

Engagement	Autonomie	Dynamique de groupe	Valeurs personnelles	Ambiance	Reconnaissance
Valeur min	2	3	2	3	3
valeur max	4	4	4	4	4
somme	38	40	36	42	40
médiane	4	4	3	4	4
moyenne	3,4545	3,6363	3,2727	3,8181	3,6363

Implication	Contenu des taches	épanouissement professionnel	Autonomie	Récompenses	Estime de soi
Valeur min	2	3	2	2	2
valeur max	4	4	4	4	4
somme	38	43	38	27	34
médiane	4	4	4	2	3
moyenne	3,4545	3,909	3,4545	2,4545	3,0909

Motivation	Confiance	Responsabilité	épanouissement professionnel	Dynamique de groupe	Reconnaissance
Valeur min	2	2	3	3	3
valeur max	4	4	4	4	4
somme	35	34	43	39	41
médiane	3	3	4	4	4
moyenne	3,1818	3,0909	3,909	3,5454	3,7272

	1
	2
	3
	4
	5

Facteurs	Motivation	Engagement	Implication	Somme des fréquences
Reconnaissance	6	2	4	12
Confiance	4	3	5	12
Dynamique de groupe	5	4	3	12
Epanouissement professionnel	6	5	1	12
Responsabilité	4	4	4	12
Autonomie	3	3	6	12
Valeurs personnelles	5	5	2	12
Ambiance de travail	8	2	2	12
Contenu des tâches	3	2	7	12
Estime de soi	5	1	6	12
Système de récompenses	7	5	0	12
Somme des colonnes	56	36	40	
Ordre	1	3	2	

Classement	Motivation	Engagement	Implication
TOP 1	Reconnaissance	Dynamique de groupe	Autonomie
TOP 2	Confiance	Reconnaissance	Epanouissement professionnel
	Dynamique de groupe		
	Epanouissement professionnel		

Annexe 6 : Tableau récapitulatif questions ouvertes.

Facteurs	Éléments de réponses	Concepts
Reconnaissance	Remercier, retour positif constructif. Donnant-donnant. Responsabilité : délégation. Autonomie. Encourager au quotidien. Entretien/ Evaluation.	Motivation
Confiance	Entretien/Evaluation, atteinte des objectifs. Reconnaissance. Autonomie, délégation, responsabilité. Bonne communication, transparence. Soutien / renforcement positif.	Implication
Dynamique de groupe	Ambiance de travail. Esprit d'équipe. Partage de projets. Communication : écoute/ solidarité/ entraide. Réunion d'équipe, activités extrahospitalières.	Motivation
Epanouissement professionnel	Formation permanente Projets, réaliser objectifs. Communication : écoute, reconnaissance, ambiance de travail. Plus difficile d'agir, plus en lien avec affect. Lien avec satisfaction des autres facteurs.	Motivation
Responsabilité	Autonomie. Communication. Evaluation. Reconnaissance. Implication et participation projets. Objectifs de progression.	Motivation Implication Engagement
Autonomie	Management participatif/ délégation. Evaluation, objectif de progression. Responsabilité – initiatives. Formation. Soutien / confiance/ estime de soi.	Implication
Valeurs personnelles	Rien Partager les valeurs institutionnelles. Communication : écoute, respect de l'autre.	Motivation Engagement

	Respecter et connaître les valeurs des membres de l'équipe.	
Ambiance de travail	Bonne humeur, climat détendu, esprit positif, humour. Communication, écoute. Favoriser les échanges, activités extrahospitalières. Véhiculer une image positive.	Motivation
Contenu des tâches	Rien Communication Evaluation Planification/ équité répartition. Taches adaptées aux personnels. Observation.	Implication
Estime de soi	Valorisation, développer la confiance. S'intéresser à la personne, ses qualités. Relever les efforts, féliciter. Objectifs de progression. Communication positive. Entretien individuel. Reconnaissance.	Implication
Système de récompenses	Rien/ pas d'application. Gratitude du travail réalisé. Formation permanente. Projets. Gagnant-gagnant. Reconnaissance. Ambiance de travail.	Motivation

Rien

Communication

Reconnaissance

Formation / Projets /objectifs de progression

Entretien individuel/ évaluation.

Délégation/ responsabilité.

Autonomie.

BIBLIOGRAPHIE

VII. BIBLIOGRAPHIE

Livres, articles, revues, mémoires

- Balducci R., « *L'estime de soi au cœur du management* », Gereso, 2017, 273 p.
- Bobineau O., « *Les formes élémentaires de l'engagement. Une anthropologie du sens* », Le temps présent, Paris, 2010, 166 p.
- Bourgeon D., « *Les cadres de santé et la reconnaissance au travail* », Lamarre, 2012, 344 p.
- Boyer H., « *la fonction de cadre de santé* », in VST, n°107, Mars 2010, pp. 62-67.
- Desrumeaux P., « Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? », in Le journal des psychologues, n°283, 2010, pp. 26-30.
- Granger R., « *Comprendre les facteurs de motivation* », in Manager go, Février 2017.
- Goleman D., « *L'intelligence émotionnelle : cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail* », Paris, Robert Laffont, 2003, 422 p.
- Louart P., « *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel* », in Les cahiers de la recherche CLAREE, 2002.
- Maccoby M., « *Pourquoi travailler? Une nouvelle théorie de la motivation* », Alexandra, Interéditions, (1 éd., 1995), 1999, 264 p.
- Mintzberg H., « *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre* », Références-poche, 2006, 284 p.
- Pasquier D., Valéau P., « Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail », in Revue internationale de psychologie sociale 2011, Tome 24, pp. 5-36.
- Rivaleau C., « les théories de la motivation », in cadre de santé, 17 mai 2003, pp. 2-7.

Internet

- Académie de Lyon, « *L'objet de la sociologie chez weber, l'action sociale* », avril 1998, <http://www2.ac-lyon.fr/enseigne/ses/weber2.html> (page consultée le 30 mars 2018).
- Akène, cabinet conseil dédié au management stratégique et opérationnel, « motivations, satisfaction, implication, adhésion », <http://letempsdesmanagers/motivation-adhesion-satisfaction-implication1.pdf> (page consultée le 8 avril 2017).
- Aubry K., « motivation naturelle & management », 2011, <https://kolibricoaching.com/management-durable/motivation-naturelle-management> (page consultée le 8 aout 2020).
- Andry T., « Le cadre de proximité : acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », Communication & Organisation, 2016, pp.179-202. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2016-2-page-179.htm> (page consultée le 3 aout 2020).

- Battandier A, « Motivation, la théorie des deux facteurs de Herzberg », Juin 2009, <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7> (page consultée le 16 mars 2018).
- Bocquet F, « Le management différentiel », Mars 2016, <https://fr.linkedin.com/pulse/le-management-différentiel-françois-bocquet>(page consultée le 24 mars 2018).
- Larousse, Définition confiance, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confiance/18082>(page consultée le 13 aout 2020).
- Larousse, définition émulation, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/émulation/29029>(consultée le 26 mars 2018).
- Larousse, définition fonction, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fonction> (consulté le 5 avril 2020).
- Larousse, définition implication, www.larousse.fr/dictionnaires/francais/implication/41913 (page consultée le 11 avril 2017).
- Larousse, définition motivation, www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784 (page consultée le 11 avril 2017).
- Larousse, définition reconnaissance, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/reconnaissance/67116>(page consultée le 10 aout 2020).
- Larousse, définition rôle, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rôle/69736> (page consulté le 5 avril 2020).
- Noel N., « *Le positionnement du cadre de santé, vecteur de légitimité ?*», Mémoire cadre de santé et Master ressources humaines, Promotion 2016-2017, 134 p., <https://www.cadredesante.com/pdf/memoire-nathalie-noel.pdf>(page consultée le 10 septembre 2020).
- Robert. H, « 5 conseils de management pour motiver son équipe ? », 2018, <https://www.roberthalf.fr/blog/management-comment-motiver-son-equipe>(page consultée le 12/12/2020).
- Valeau P., « Le concept d'implication », http://patrick.valeau.com/Gerer_I_implication/PDF/Chapitre1.pdf(page consultée le 12/12/2020).

Cours

- Vantomme P., « Politique et Economie du système de Santé », 2014-2015.
- Vantomme P., « méthodologie de recherche », 2014-2015
- Vantomme P., « Psychosociologie appliquée aux relations de travail », 2014-2015

Abstract

Tout au long de cette épreuve intégrée, nous mettons en lien notre rôle de cadre avec différents concepts. Notre objectif est de mieux appréhender ces concepts dans notre fonction en comprenant sur quels facteurs nous devons agir. Nous avons créé deux questionnaires pour nous aider à cheminer dans notre réflexion. Cela nous a permis de mettre en évidence les facteurs sur lesquels nous devons travailler pour amener notre équipe de la motivation à l'engagement...

Mots clés

Motivation – Cadre – Engagement – Implication – Facteurs.