

Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale  
de la Communauté Française  
Rue Saint-Brice, 53  
7500 Tournai  
Enseignement Supérieur Paramédical  
Spécialisation : Cadre de Santé

**Destination délégation : peur du voyage ?  
Expédition au cœur de cette pratique managériale**

Présenté par : Vanderborght Patrick  
en vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire : 2019 – 2020



Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale  
de la Communauté Française  
Rue Saint-Brice, 53  
7500 Tournai  
Enseignement Supérieur Paramédical  
Spécialisation : Cadre de Santé

**Destination délégation : peur du voyage ?  
Expédition au cœur de cette pratique managériale**

Présenté par : Vanderborght Patrick  
en vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire : 2019 – 2020

## Remerciements

Après ce long voyage, c'est en cette belle soirée ensoleillée que je prends une dernière fois ma plume pour vous remercier. Oui, vous tous qui de près ou de loin m'avez soutenu tout au long de ces quatre années de formation.

Merci tout particulièrement

À mon épouse qui m'a soutenu et qui a cru en moi dès le premier jour où je lui ai parlé de ce projet un peu fou.

À mes enfants qui étaient toujours là pour me remonter le moral avec leur sourire et leur bonne humeur.

À ma maman, ma belle-sœur et Antoine pour leurs corrections et leurs conseils.

À l'ensemble de mes proches qui m'ont soutenu et encouragé.

Aux professeurs que j'ai rencontrés et qui grâce à leurs expériences et leurs expertises, m'ont permis d'évoluer tout au long de ces quatre années de formation.

À M<sup>r</sup> Vantomme qui en me poussant toujours plus loin, m'a obligé à me surpasser.

À mes compagnons de voyage avec qui j'ai passé quatre années riches en belles rencontres.

À mon équipe, mes chefs et mon institution le CHwapi qui m'ont permis de suivre ce cursus dans les meilleures conditions possible.

À M<sup>me</sup> Verstraete et au CHM qui m'ont accueilli afin de réaliser mes différents entretiens.

Aux différents infirmiers-chefs qui ont accepté de répondre à mes sollicitations.

À vous tous et à ceux que j'aurai oubliés, MERCI

## Exercice d'intégration tenant lieu de préface

C'est fait, je me suis fait déléguer. Je vous raconte... Un jour de mars, je crois qu'il pleuvait, Patrick, mon autorité, me somme de venir dans son bureau. J'y vais donc et il y va donc directement, directivement. Mon autonomie semble m'échapper comme une savonnette. Vais-je prendre un savon ?

Pourtant, il arbore un sourire. La chance va-t-elle faire de même ? Courtoisement mais fermement, il me lance crânement sa phrase-fétiche, *a catchphrase* disent les anglophones : « *On est bien d'accord...* ». Irrépressiblement, je tressaille d'entendre et même ressentir ce ton persuasif. Suis-je à la hauteur de cet accord anticipativement requis ?

Brutalement, je veux dire promptement, l'autorité s'autorise à une autre forme de sourire. Seuls les imbéciles ne changent pas de sourire. Il n'en est pas un et en a plusieurs... des sourires ! De formuler à nouveau, il abandonne le « on », vaguement impersonnel, pour s'adonner à un « nous ». Du coup, je participe ; présent, je suis. J'ai part parce qu'il me fait prendre part ; non pas, part entière mais parti(e) prenant(e) je suis devenu !

Sans bien m'en rendre compte, il me prête de pouvoir et du pouvoir. Il me confie, je suis probablement suffisamment mature, autonome quoi ! Pardon, son égard m'égare. Il me confie une mission et se fie donc à moi... et chut, c'est une confiance, moi, je me fie à lui !

Je me suis fait déléguer, donc. Il me lègue une part de responsabilité sans reléguer les siennes. Comme un don dont je suis le légataire, ce n'est pas à prendre à la légère. Mon copain Max me dit toujours : « *le pouvoir est une chance* ». Tu donnes, je prends et nous sommes bien d'accord !

Il délègue quand il peut et veut et sait. Il ne déleste pas mais s'autorise à oser que l'autre est capable, il en prend le risque. Concomitamment, il prend le risque de recevoir en retour. Là, c'est la théorie de mon copain Marcel ! Même si ce n'est pas évident, il n'évite pas de déléguer et n'évide pas le sens de son action. Quel cadre, ne sommes-nous pas bien d'accord ?

Bonne lecture en compagnie de Patrick, un *Sequoia*.

**PATRICK**

# **TABLE DES MATIÈRES**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>DÉMARCHE CONCEPTUELLE .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>CHAPITRE 1: LE CADRE : CET INFIRMIER GESTIONNAIRE, CE MANAGER D'INFIRMIERS .....</b> | <b>5</b>  |
| 1.1. Introduction.....  | 5         |
| 1.2. Le cadre de santé, ce gestionnaire pilier central de son unité .....               | 5         |
| 1.3. Le cadre de santé, ce manager pilier central de son équipe .....                   | 7         |
| 1.4. Conclusion .....   | 12        |
| <b>CHAPITRE 2: LA DÉLÉGATION .....</b>  | <b>13</b> |
| 2.1. Introduction.....  | 13        |
| 2.2. La délégation en quelques mots .....   | 13        |
| 2.3. La délégation au fil du temps .....  | 15        |
| 2.4. La délégation : une vision quadrangulaire.....                                     | 17        |
| 2.4.1. Du point de vue du cadre.....  | 17        |
| 2.4.2. Du point de vue du managé.....   | 19        |
| 2.4.3. Du point de vue de l'équipe .....  | 21        |
| 2.4.4. Le point de vue de l'institution .....   | 22        |
| 2.5. Conclusion .....   | 23        |
| <b>CHAPITRE 3: LA MOTIVATION .....</b>  | <b>25</b> |
| 3.1. Introduction.....  | 25        |
| 3.2. Motivation ou implication .....  | 26        |
| 3.3. Les théories de la motivation .....  | 27        |
| 3.3.1. Les théories des besoins - mobiles – valeurs .....                               | 27        |
| 3.3.1.1. Les théories des besoins.....  | 27        |
| 3.3.1.2. Motiver en rendant le travail plus intéressant .....                           | 29        |
| 3.3.1.3. Théorie de l'équité.....   | 31        |
| 3.3.2. Les théories du choix cognitif .....   | 32        |
| 3.3.3. La théorie de la fixation des objectifs et l'autodétermination .....             | 34        |
| 3.4. Conclusion .....   | 36        |
| <b>CHAPITRE 4: MÉCANISME DE DÉFENSE ET COPING .....</b>                                 | <b>38</b> |
| 4.1. Introduction.....  | 38        |
| 4.2. Le coping .....  | 39        |
| 4.3. Les stratégies de coping .....   | 40        |
| 4.3.1. Classification des stratégies de coping.....                                     | 43        |
| 4.3.2. Évaluation du coping.....  | 44        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 4.4.  | Mécanismes de défense .....  | 46         |
| 4.5.  | Mécanismes de défense et coping : continuum entremêlé .....            | 48         |
| 4.6.  | Conclusion .....   | 49         |
| <b>CONCLUSION DE LA PARTIE CONCEPTUELLE .....</b> |  | <b>51</b>  |
| <b>DÉMARCHE OPÉRATIONNELLE .....</b>              |  | <b>52</b>  |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                         |  | <b>53</b>  |
| <b>1.</b>   | <b>DISPOSITIF DE RECHERCHE .....</b>                                   | <b>54</b>  |
| 1.1   | Question de recherche .....  | 54         |
| 1.2   | Terrain de recherche et type d'entretiens .....                        | 55         |
| 1.3   | Échantillonnage .....  | 55         |
| 1.4   | Outils .....   | 56         |
| 1.4.1   | Questionnaire .....  | 56         |
| 1.4.2   | Modalité de passage de l'entretien.....                                | 57         |
| 1.4.3   | Guide d'entretien et grille d'analyse .....                            | 58         |
| 1.4.4   | Analyse des stratégies de coping et mécanismes de défense.....         | 61         |
| 1.5   | Prétest de l'ensemble du dispositif de recherche .....                 | 63         |
| 1.6   | Biais reconnus avant la mise en place du dispositif de recherche ..... | 64         |
| <b>2.</b>   | <b>MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE RECHERCHE.....</b>                   | <b>65</b>  |
| <b>3.</b>   | <b>ANALYSE .....</b>   | <b>68</b>  |
| 3.1   | Conditions de passage des entretiens.....                              | 68         |
| 3.2   | Le concept de la délégation.....                                       | 69         |
| 3.3   | Structure des discours.....  | 69         |
| 3.4   | Contenu du discours.....   | 71         |
| 3.5   | Ce que les mots ne disent pas.....                                     | 79         |
| 3.6   | Biais reconnus après la mise en place du dispositif de recherche ..... | 80         |
| <b>4.</b>   | <b>INTERPRÉTATION .....</b>  | <b>82</b>  |
| 4.1   | Mécanismes de défense .....  | 83         |
| 4.2   | Stratégies de coping .....   | 86         |
| <b>CONCLUSION PARTIE OPÉRATIONNELLE .....</b>     |  | <b>90</b>  |
| <b>CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES .....</b>          |  | <b>92</b>  |
| <b>PERSPECTIVES.....</b>                          |  | <b>93</b>  |
| <b>CONCLUSIONS .....</b>                          |  | <b>96</b>  |
| <b>I. ANNEXES.....</b>                            |  | <b>I</b>   |
| <b>II. BIBLIOGRAPHIE.....</b>                     |  | <b>XIV</b> |



# INTRODUCTION

« *Papa, maman, on est bientôt arrivé ?* »

« *Oui oui, on entrevoit tout doucement le bout du tunnel !* »

Si nous avons pour coutume de dire que le voyage forme la jeunesse, nous avons dû fameusement bourlinguer ces dernières années sans particulièrement nous en rendre compte. Nous ne pouvons nier qu'après un périple de quatre ans à l'école des cadres, nous ne sommes plus du tout les mêmes.

Ce voyage initiatique débuta le 7 septembre 2016 lors d'une rencontre que nous pourrions apparenter à un rendez-vous en terre inconnue, nos impressions furent en trois mots : dépaysant, désorientant et stimulant. La conclusion de cette première étape fut la rédaction de notre micro EI ayant pour titre : « délégation : comment activer ce levier de motivation ? » Outre un titre aussi aguichant qu'une formation de management animé par un camelot au marché du village, nous nous rendons vite compte des manquements méthodologiques de ce travail.

On se remet donc en route pour une deuxième étape qui ressembla fortement au carnet du bourlingueur<sup>1</sup>. Au fil des rencontres émaillant ce deuxième voyage, l'infirmier que nous étions se transforma petit à petit en chef d'unité en cours de (trans)formation. Lors de la rédaction de notre méso EI qui ponctuait cette deuxième étape, nous avons une problématique ayant déjà bien évolué : « l'investissement consenti par le cadre pour assurer le suivi d'une délégation, vaut-il la peine au vu de l'impact de celle-ci sur la motivation de nos collaborateurs ? »

Il n'y a pas le choix, si l'on veut continuer à voyager, il faut parfois s'émanciper de nos compagnons de routes et de nos guides. Nous nous sommes donc mis en route pour une expédition sac à dos à la recherche de cette fameuse délégation et de l'impact que celle-ci aurait sur les travailleurs. Malheureusement, nous sommes revenus bredouilles de ce voyage<sup>2</sup> au cours duquel nous n'avons pas eu l'occasion d'observer

---

<sup>1</sup> Ou les balises du professeur, nous ne savons plus.

<sup>2</sup> Stage d'observation au Carrefour.

beaucoup de délégation, valeur pourtant prônée par l'institution. Nous voilà donc avec un sentiment d'échec face à notre problématique : comment allons-nous évaluer l'impact de la délégation sur les collaborateurs si nous n'en voyons que très rarement ? Comment pouvons-nous rebondir face à ce sentiment d'impuissance ? En nous interrogeant, nous arrivons à la conclusion suivante : si nous ne trouvons pas ce que nous cherchons, c'est que probablement nous ne cherchons pas la bonne chose.

Après quelques tours du monde et d'horloge, nous étions donc de retour au bercail avec l'envie de changer l'approche de notre problématique. Nous abordions donc notre macro EI en optant pour une approche centrée sur les raisons qui poussent les cadres à ne pas déléguer alors que tout les y invite.

Et nous voici arrivés à notre ultime étape, celle devant concrétiser ces quatre années de formation. Comme tout bon globe-trotter qui se respecte, nous avons préparé cet ultime voyage dans les moindres détails. Mais, une fois sur le terrain, certains imprévus se dressèrent face à nous, nous obligeant à nous adapter du mieux possible pour nous permettre de poursuivre notre route. Ce travail qui s'offre à vous est en quelque sorte notre roadbook de nos quatre années à l'école des cadres.

*« Qu'importe la destination, seul compte le voyage, en route pour l'aventure ! »*

## **DÉMARCHE CONCEPTUELLE**

## INTRODUCTION

Tout change, le monde change, les gens changent et même si c'est parfois plus lent qu'ailleurs, le monde des soins de santé change aussi. La fonction d'infirmier-chef d'unité (ICU) n'y échappe pas. Si naguère son rôle était principalement d'assurer la continuité des différents soins infirmiers sous la tutelle paternaliste des médecins, aujourd'hui, c'est toute la filière *nursing* qui est en plein changement. L'infirmière corvéable à merci n'est plus. De nos jours, les ICU ne sont plus juste des chefs infirmiers, ils doivent agir et penser comme des gestionnaires d'unités et des managers d'équipes avec comme finalité la qualité des soins, mais aussi la qualité de vie professionnelle des différents intervenants au sein de son unité.

Au travers de cette première partie théorique, nous nous intéresserons tout d'abord à la fonction de cadre de santé et plus précisément aux différents rôles que nous devons endosser. Nous nous pencherons ensuite sur la délégation ainsi que sur la notion de motivation. Forts de la présentation de ces deux notions et de notre expérience de terrain, nous tenterons de poser un premier postulat quant au lien existant entre la délégation et la motivation. Nous aborderons finalement les concepts de mécanismes de défense et le coping pour voir quelles sont les attitudes que nous pouvons adopter face à un élément potentiellement stressant comme la délégation. Une fois tout cela réalisé, nous tenterons de cerner au mieux notre problématique.

# CHAPITRE 1: LE CADRE : CET INFIRMIER GESTIONNAIRE, CE MANAGER D'INFIRMIERS

## 1.1. Introduction

Fonction naissante, mais devenue indispensable au fonctionnement d'une unité de soins, les cadres ont su trouver une place prépondérante dans le système des soins de santé. Vu l'époque hyperconnectée dans laquelle nous vivons et le flux d'informations important qui en découle, le cadre est devenu un super-communicateur au sein d'un réseau social surdéveloppé : l'hôpital. Son positionnement au sein de son équipe n'est pas évident : infirmier de formation, on lui demande d'assurer le bon fonctionnement d'une unité tout en devant manager des soignants. Cette logique de gestionnaire et de manager nous semble bien éloignée de notre formation d'infirmier, il n'en faut pas plus pour que certains nous poussent à réaliser ce qu'ils appellent le deuil des soins. Cette réflexion poussée à son paroxysme pousse même certaines personnes à se poser la question suivante : faut-il absolument être infirmier pour endosser la fonction de chef d'unité ou un manager étranger au monde des soins pourrait-il faire l'affaire ?

## 1.2. Le cadre de santé, ce gestionnaire pilier central de son unité

Personnage central de ce travail et de notre formation, le cadre de santé est « *un salarié du secteur privé ou public, généralement un professionnel paramédical, chargé de mission d'encadrement d'autres professionnels de santé.* »<sup>3</sup> La redondance du terme professionnel serait-elle d'emblée un signe ou un appel du pied d'une fonction naissante en manque de reconnaissance professionnelle ? Tentons dès lors de décrire quel est le(s) rôle(s) de cet acteur de la santé devenu en peu de temps un des piliers centraux du monde soignant.

---

<sup>3</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre\\_de\\_sant%C3%A9\\_en\\_France](https://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre_de_sant%C3%A9_en_France) (page consultée le 10 avril 2018).

Le détenteur de la spécialisation de cadre de santé peut prétendre exercer les différentes fonctions suivantes :

- « *La fonction d’infirmier en chef d’une unité de soins*
- *La fonction d’infirmier en chef dans les institutions pour personnes âgées.*
- *La fonction de cadre en secteur ambulatoire.*
- *La fonction de cadre en secteur technique ou paramédical d’une structure hospitalière. »<sup>4</sup>*

Étant issus du milieu hospitalier et dans un but de concision, nous avons décidé de nous pencher sur la fonction du cadre de santé dans le cadre de la fonction d’ICU. Cela étant dit, un grand nombre des aspects abordés dans ce travail sont transposables aux autres fonctions citées ci-dessus.

C’est donc logiquement que nous avons puisé la définition suivante dans un descriptif de fonction d’ICU : « *l’infirmier(e) en chef est responsable, dans une unité de soins (...) de l’organisation générale des soins infirmiers qui y sont exercés, de la planification et de la continuité de ces soins.* »<sup>5</sup> Le cadre est donc un acteur central de la qualité et du déroulement optimal des soins infirmiers<sup>6</sup> au sein de son unité, pour ce faire, il peut compter sur une équipe pluridisciplinaire<sup>7</sup> dont il est, par corolaire, également responsable<sup>8</sup>.

L’ICU est lui-même sous la responsabilité de son infirmier-chef de service<sup>9</sup> ou directement du chef du département infirmier. Afin de pouvoir assurer au mieux ces différentes fonctions, « *l’infirmier en chef a des relations fonctionnelles avec l’équipe médicale et paramédicale, le personnel hôtelier, administratif, les services médico-techniques, généraux et techniques de l’hôpital.* »<sup>10</sup> Nous le constatons, le cadre a donc une fonction clé au sein de son unité étant donné son rôle de centralisation de l’information. Nous pourrions donc dire que son rôle est de transmettre ces

---

<sup>4</sup> <http://www.lereservoir.eu/textes%20legaux/cadres%20orga.pdf> (page consultée le 07 avril 2018).

<sup>5</sup> Fiche de description de fonction infirmier en chef, source : intranet CHwapi.

<sup>6</sup> Pour certaines personnes, le cadre devrait contrôler les soins sans être acteur des soins, un deuil total des soins nous semble une option risquée car elle pourrait s’apparenter à une injonction du style : « faites ce que je dis, pas ce que je fais ! »

<sup>7</sup> Infirmier(e)s, aides-soignant(e)s, assistant(e)s logistiques et élèves infirmier(e)s.

<sup>8</sup> Il a donc une position centrale tout en devant encadrer une équipe pluridisciplinaire.

<sup>9</sup> Cadre intermédiaire.

<sup>10</sup> Fiche de description de fonction infirmier en chef, source : intranet CHwapi.

informations, mais nous préférons voir la valeur ajoutée au travail du cadre, en mettant en évidence que son principal challenge n'est pas de transmettre ces informations, mais de les transformer en communication. H. Mintzberg<sup>11</sup> souligne également ce rôle important de l'information et de la communication dans son ouvrage « *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre* ». Il dénombre dix rôles dédiés aux managers<sup>12</sup> dont trois d'entre eux sont directement liés à l'information, il s'agit de l'observateur actif, le diffuseur et le porte-parole. La communication apparaît également en filigrane dans les sept autres rôles, il nous semble ainsi difficile, voire impossible, d'occulter le volet communicationnel pour exercer le rôle de négociateur ou pour tenter d'incarner le rôle de leader ou régulateur par exemple.

Ce rôle de pilier central dans le flux et l'influx de l'information est d'ailleurs stipulé dans la loi régissant la fonction d'infirmier-chef : Art. 11. § 1<sup>er</sup> : l'infirmier en chef est responsable de la communication concernant son équipe et ses patients, de la transmission d'informations et de la concertation, tant en interne qu'en externe. Cet arrêté royal du 13 juillet 2006 stipule les différentes responsabilités de l'ICU, elles sont regroupées sous sept chapitres : les dispositions générales, la vision stratégique de l'hôpital, les soins, la politique en matière de personnel, la gestion des moyens, la formation et le développement, la communication et la concertation. À travers cette liste, nous voyons le grand nombre d'activités, de fonctions et de responsabilités qui incombent à l'ICU. Il est intéressant de pointer qu'un seul chapitre sur sept concerne directement les soins, l'infirmier-chef ne serait donc plus avant tout un soignant. Nous serions donc incités, voire même poussés par la loi, à devoir réaliser ce fameux deuil des soins dont certains professeurs nous parlaient à l'aube de notre formation de cadres.

### 1.3. Le cadre de santé, ce manager pilier central de son équipe

Penchons-nous maintenant quelques instants sur le rôle de manager du cadre de santé, il existe de nombreuses définitions de ce terme, ce qui peut être source de confusions, mettons-nous dès lors d'accord sur le sens que nous lui donnerons. Le manager est

---

<sup>11</sup> Chercheur et professeur canadien, spécialisé en management et en sociologie des organisations.

<sup>12</sup> Voir annexe I.

décrit comme « *la personne formée à la direction, à l'administration d'une grande entreprise ou d'un secteur d'activité économique dont elle assure les responsabilités.* »<sup>13</sup> Cette définition se rapproche fortement du rôle de gestionnaire d'unité décrit dans le point précédent. Nous préférons une approche plus sportive de la description de ce rôle de manager pour les ICU. Le Larousse définit le manager dans ce sens comme «*la personne qui gère les intérêts d'un sportif, qui entraîne une équipe.* »<sup>14</sup> Le cadre de santé a donc un rôle de *coach* auprès des membres de son équipe. Ce rôle de coaching est clairement souligné dans l'article 9 de la loi du 13 juillet 2006 : 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. Cette gestion du capital humain de son équipe est également pointée dans l'article 7 de cette même loi : il est stipulé que l'ICU est chargé de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective. Dans ce même article, nous observons encore qu'il est chargé du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe. Le cadre n'est donc pas simplement le pilier central d'une unité, d'une organisation, il est également le pilier central d'une équipe, d'un groupe de professionnels étant sous son autorité. Nous l'avons vu, le rôle de gestionnaire d'unité a comme finalité d'organiser le fonctionnement d'un service. Pour ce faire, le cadre dispose certes d'une certaine largesse dans ses choix, mais il est de plus en plus invité à rédiger des procédures qui doivent elles-mêmes rentrer dans un cadre institutionnel. Par définition, ce cadre (sic) « *délimite les possibilités d'action* »<sup>15</sup>, cette *procédurite* est clairement prônée lors des procédures d'accréditations par exemple. Mettons-nous d'accord, ces démarches d'accréditation ne sont pas là pour limiter les choix des ICU, que du contraire nos récentes expériences nous démontrent tout l'inverse. La révision des différentes procédures existantes, qui sont parfois dépassées, voire carrément obsolètes, est effectivement l'occasion pour le cadre d'innover, de revisiter certains fonctionnements, mais tout cela doit se passer dans un certain cadre : celui de l'institution. Bien que limité, le rôle de gestionnaire donne donc aux ICU certaines

---

<sup>13</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/manager> (page consultée le 15 janvier 2020).

<sup>14</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manager/49023> (page consultée le 15 janvier 2020).

<sup>15</sup> <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/cadre/> (page consultée le 16 janvier 2020).

libertés. Cependant, nous estimons que c'est dans son rôle de manager que les ICU disposent d'une plus grande liberté d'action. Nous l'avons vu, le cadre doit coacher des êtres humains et c'est ce facteur humain qui démultiplie<sup>16</sup> les possibilités de coaching pour celui-ci. Nombreuses sont d'ailleurs les théories visant à identifier les différents styles de management existants. Parmi celles-ci, nous avons décidé de nous pencher plus particulièrement sur la théorie de P. Hersey et K. Blanchard<sup>17</sup> dénommée le leadership situationnel. Mais avant de justifier notre choix et de détailler cette théorie, attelons-nous un court instant à différencier le rôle de leadership de celui du manager. Tout d'abord, « *le manager est un rôle assigné, ou prescrit ; tandis que leader est un rôle acquis, voire conquis.* »<sup>18</sup> C'est donc le groupe qui donne du pouvoir au leader et il lui octroie une autorité que nous pourrions qualifier d'informelle. Il est important de signaler que si le manager doit agir dans l'intérêt de l'institution, le leader n'a aucune obligation envers celle-ci vu que son rôle n'est pas attribué par sa hiérarchie, mais par ses collègues, de facto un leader peut être considéré comme positif ou négatif selon qu'il agisse dans l'intérêt ou non de l'équipe ou de l'institution. Les ICU doivent donc être extrêmement vigilants afin d'identifier et d'entretenir de bonnes relations avec le(s) leader(s) de son équipe. Notons tout de même que bien que cela ne soit pas souvent le cas, ces deux rôles peuvent être endossés par la même personne ce qui a tendance à faciliter grandement le travail de l'ICU qui n'est plus vu comme un représentant de l'ordre, mais plutôt comme un guide menant à bon port son équipe. Quoi qu'il en soit, ces deux rôles nous semblent indispensables au bon fonctionnement d'une institution et nous pourrions résumer notre pensée de la sorte : sans manager ni gestionnaire, l'anarchie règne, sans leader, l'asthénie gouverne. L'ICU indique donc le sens et la direction à prendre, le leader donnera le dynamisme nécessaire pour la mise en marche de l'équipe. « *Par leur caractère opérationnel, ces théories du leadership vont se transformer en théories du management (...) Le management sera alors qualifié tantôt d'adaptatif, tantôt de situationnel et même de transformationnel !* »<sup>19</sup> Bien qu'il existe une différence entre le rôle de manager et de

---

<sup>16</sup> Par deux au minimum étant donné la relation d'au minimum deux personnes : le cadre et son/ses infirmier(s).

<sup>17</sup> Experts en management américains et théoriciens du leadership situationnel.

<sup>18</sup> Vantomme P., *Psychosociologie appliquée aux relations de travail*, Tournai, 2016, p.49.

<sup>19</sup> Vantomme P., op. cit., p.67.

leader, cette théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard est transférable au domaine du management ce qui justifie notre choix de nous y intéresser. De plus, nous avons choisi de développer cette théorie, car son caractère universel nous semble être un atout majeur afin de pouvoir l'adapter à de nombreuses situations. Enfin, nous le verrons dans un instant, de nombreux composants de cette théorie seront développés dans ce travail. Il s'agit du concept de la motivation, de la délégation et du caractère situationnel que nous développerons dans notre dernier chapitre en parlant des mécanismes de défense et du coping qui nous permettent de nous adapter à différentes situations pouvant être vécues comme stressantes. Le management situationnel vise à stimuler au maximum l'autonomie du collaborateur en adaptant en permanence notre style de management au collaborateur face à qui nous nous trouvons dans une situation donnée. Pour ce faire, le manager va évaluer régulièrement le degré d'autonomie de ses collaborateurs en analysant leurs compétences ainsi que leur motivation. Le premier élément analysé porte donc sur les différents savoirs d'une personne dans une situation donnée. Il s'agit donc de pointer le savoir, le savoir-être ainsi que le savoir-faire d'un collaborateur. Le deuxième élément à analyser est le degré de motivation du collaborateur, autrement dit, « *le niveau d'énergie que la personne est prête à investir dans la situation.* »<sup>20</sup> En croisant ces deux variables que sont le savoir<sup>21</sup> et le vouloir<sup>22</sup>, Hersey et Blanchard ont identifié quatre niveaux d'autonomie du collaborateur. En regard de chaque niveau d'autonomie, ils ont identifié quatre styles de management qui, selon eux, est le plus adapté à chaque situation, il s'agit du style directif, du style persuasif, du style participatif et du style délégatif. C'est en cela que le terme situationnel prend toute son importance, nous affirmons, tout comme Hersey et Blanchard qu'il n'existe pas un super style de management applicable à toutes les situations, mais bien un style de management différent adapté à chaque situation. L'analyse continue de la situation et la remise en question du manager sont donc de rigueur afin d'opter pour l'encadrement, le coaching le plus adapté.

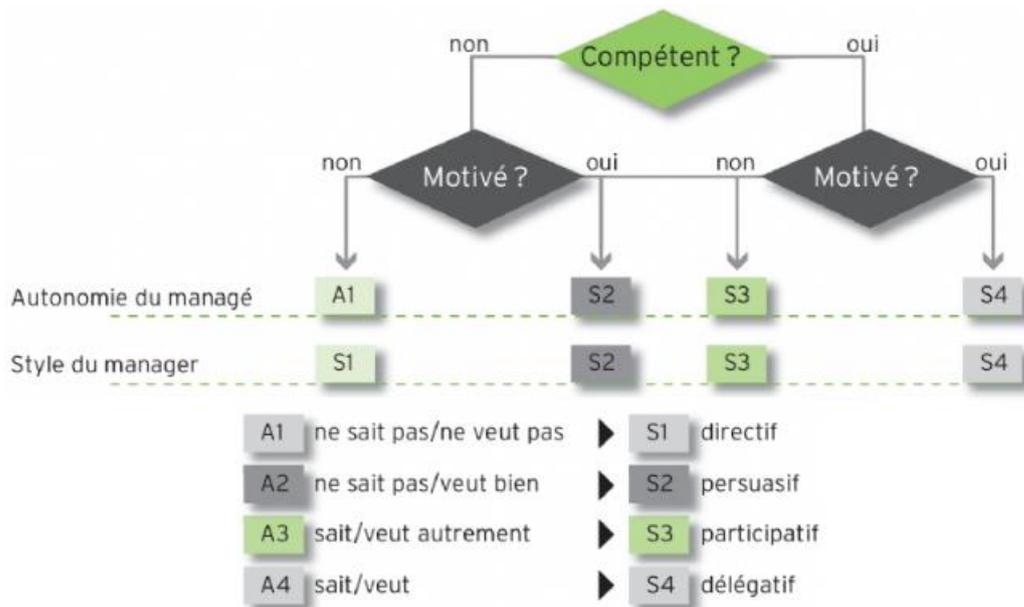
---

<sup>20</sup> [http://reseau-pwdr.be/sites/default/files/Fiche\\_25%20Adapter%20son%20mode%20de%20leadership\\_A4.pdf](http://reseau-pwdr.be/sites/default/files/Fiche_25%20Adapter%20son%20mode%20de%20leadership_A4.pdf) (page consultée le 20 janvier 2020).

<sup>21</sup> Les compétences

<sup>22</sup> La motivation

Schéma 1 : arbre décisionnel du management situationnel<sup>23</sup>



Grâce à cet arbre décisionnel et en polarisant le savoir et le vouloir de nos collaborateurs, nous pouvons donc mettre en évidence quatre situations nécessitant quatre styles de management différents. Il va de soi que dans la réalité, les connaissances et la motivation de nos collaborateurs varient et ne se résument pas à un oui ou un non. Il existe donc de nombreuses situations intermédiaires qui obligent le manager à mixer ces différents styles de management afin de coller au mieux aux nécessités du collaborateur. Afin d’accentuer l’aspect situationnel de cette théorie, nous retrouvons en annexe II un tableau résumant différentes situations où chaque style de management est adapté ou au contraire est dommageable. Nous constatons que la simple énumération des différents styles de management nous pousse d’ores et déjà à affirmer que la délégation ne pourra pas être appliquée en toutes circonstances. Effectivement, nous l’avons dit et le répétons haut et fort, il n’existe pas un super style de management, qu’on se le dise !

<sup>23</sup><https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-management-situationnel-325507.htm> (page consultée le 22 janvier 2020).

## 1.4. Conclusion

Alors, faut-il absolument être infirmier pour endosser la fonction de chef d'unité ou un manager étranger au monde des soins pourrait-il faire l'affaire ? Telle était la question inaugurale de ce chapitre et comme toute question dérangeante, elle doit nous pousser à nous remettre en question. C'est donc ce que nous avons fait à travers ce chapitre et en guise de conclusion nous tenterons d'apporter notre réponse à cette question.

Nous l'avons vu, pour pouvoir faire face à leurs responsabilités, les ICU sont fortement incités à tout mettre en place pour instaurer une ambiance de travail permettant l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs. Nous remarquons donc clairement un glissement du chef soignant, qui naguère était principalement vu comme un gestionnaire d'unité, vers un rôle de manager d'équipe. Néanmoins, étant donné les spécificités techniques et relationnelles nécessaires à la réalisation du métier d'infirmier, il nous semble difficilement envisageable que l'encadrement direct des infirmiers soit réalisé par une personne étrangère au monde des soins, ne fut-ce que pour une question de légitimité. Nos trois années de formation et la réalisation de ce mémoire nous ont ouvert les yeux sur l'importance de l'aspect managériale de notre future fonction, mais nous sommes quand même convaincus que cette fonction doit bel et bien être endossée par un infirmier de formation.

Dans un but de fluidité de lecture et d'immersion dans les concepts suivants, nous n'avons pas abordé dans cette partie les rôles du cadre dans la délégation et la motivation. En temps voulu, nous pointerons les différents rôles du cadre vis-à-vis de ces concepts dans leurs chapitres respectifs.

## CHAPITRE 2: LA DÉLÉGATION

### 2.1. Introduction

Deuxième concept, la délégation est une histoire de pouvoir ou comment la possibilité est donnée à un individu de céder une partie de son pouvoir à quelqu'un d'autre. Nous allons aborder le concept de la délégation sous deux angles, la première approche sera historique afin de voir son évolution au sein de cette jeune discipline qu'est le management. La deuxième approche sera interpersonnelle avec une vision quadrangulaire : celle du manager, celle du managé, celle de l'équipe et enfin, celle de l'institution.

Dans un souci de distanciation et de transparence, nous énoncerons une liste non exhaustive de questions. Cette énumération d'interrogations aura pour but de démontrer le recul que nous avons pris en tant que chercheurs face à nos convictions concernant la délégation.

### 2.2. La délégation en quelques mots

Si l'on s'en tient à la définition du dictionnaire, il s'agit de « *l'acte par lequel une autorité administrative charge une autre autorité d'exercer ses pouvoirs à sa place.* »<sup>24</sup> Dans le domaine managérial qui nous intéresse, il s'agira ainsi de confier la réalisation d'une tâche, d'un projet ou d'une mission<sup>25</sup> à une ou plusieurs personnes. Pour être plus précis, le cadre peut déléguer à des collaborateurs motivés ou justement à des collaborateurs en manque de motivation<sup>26</sup>. Le cadre peut donc certes être le délégant, mais n'oublions jamais que nous sommes avant tout les premiers à avoir reçu une délégation de notre hiérarchie. Cette double position entre le marteau et l'enclume est assez paradoxale, c'est à nous d'en tirer profit, elle laisse la porte ouverte à une réflexion personnelle sur nos propres pratiques dans de telles situations. En étant tour à tour délégants et délégataires, nous pourrions mettre en application la célèbre

---

<sup>24</sup> Petit Larousse illustré 2009, Paris, édition Larousse, 2008, p.299.

<sup>25</sup> On ne délègue pas tout de la même manière, nous y reviendrons plus tard.

<sup>26</sup> Mais n'allons pas plus loin pour le moment au risque d'empiéter sur le concept suivant.

maxime : « ne fais pas aux autres ce que tu n'aimerais pas qu'on te fasse. » Il nous semble intéressant de garder cette expression dans un coin de la tête au moment de s'interroger sur la manière dont nous déléguons. Comme dans presque tout ce que nous ferons dans notre vie de cadre, la forme aura plus d'importance que le fond. Si nous voulons éviter de froisser nos collaborateurs, la manière dont nous communiquons tout au long des différentes phases de la délégation sera primordiale. Nous devons donc aborder les choses de manière diamétralement différente en fonction du collaborateur face à nous. Il faut, entre autres, tenir compte du degré de motivation et de connaissance de l'individu. Il nous semble important de pointer le potentiel multiple que représente la délégation, d'une part il s'agit d'un acte par lequel nous pouvons signifier au délégataire que nous lui faisons confiance<sup>27</sup>. D'autre part, il s'agit-là d'une démarche managériale permettant de garder en éveil, de motiver, de remotiver, d'évaluer, de réévaluer ou de récompenser nos collaborateurs. D'où l'importance de bien savoir ce que nous déléguons, mais surtout à qui nous le déléguons et pourquoi nous déléguons, ceci dans le but d'en tirer le maximum de bénéfices<sup>28</sup>. Si la délégation est souvent vue sous l'angle du manager, nous pouvons aussi en faire usage à des fins plus gestionnaires, pour économiser du temps de travail<sup>29</sup>, dans ce cas-là le délégant doit être sûr que le délégataire a les connaissances et les possibilités de mener à bien tout seul cette délégation. La question du moment où nous décidons de déléguer est donc intimement liée à la question du pourquoi nous le faisons. Si pour une personne demandeuse de délégation l'instant choisi a une importance moindre, ce n'est pas le cas pour quelqu'un nécessitant un encadrement plus conséquent. Quelles qu'en en soient les raisons, nous devons nous réserver du temps d'accompagnement afin d'encadrer nos collaborateurs si cela s'avère nécessaire. À travers cette dernière remarque, nous nous rendons compte que l'encadrement d'une délégation est une activité chronophage pour le manager, il doit de ce fait l'utiliser avec parcimonie au risque de ne plus pouvoir assurer un suivi optimal de ses collaborateurs. Afin de pérenniser ce genre de techniques managériales qui demandent de

---

<sup>27</sup> Cela peut renforcer l'estime de soi du collaborateur tout en instaurant un lien de confiance entre lui et le cadre.

<sup>28</sup> Pour le collaborateur et pour nous.

<sup>29</sup> Les rôles de référents sont un bel exemple.

l'investissement personnel tant des collaborateurs que du cadre, il nous semble indispensable de réaliser des feedbacks réguliers et d'exprimer des remerciements auprès des collaborateurs.

### 2.3. La délégation au fil du temps

La délégation existe depuis la nuit des temps, qu'elle soit idéologique avec Jésus et ses apôtres ou de pouvoir avec les rois et ses vassaux, les exemples sont innombrables. Mais dans le cadre de notre formation, nous nous contenterons de remonter son histoire dans cette jeune discipline qu'est le management.

L'ingénieur américain F. Taylor et son organisation scientifique du travail laisse peu, voire aucune place, à l'épanouissement personnel, cette théorie rend « *le travail abrutissant et transforme les salariés en simples accessoires de la machine.* »<sup>30</sup> C'est E. Mayo<sup>31</sup> qui, par ses expériences, met à mal cette organisation du travail que nous pourrions qualifier de déshumanisante. Il précise d'ailleurs qu'en occultant la dimension humaine, ces courants montrent leurs limites. Cela nous renvoie également à A. Maslow<sup>32</sup> et sa pyramide des besoins<sup>33</sup>. Ces deux derniers auteurs auront pour mérite de « *replacer la dimension humaine (...) au sein des organisations de travail. Ils rappellent que le travail peut être une source de satisfaction, voire de réalisation de soi.* »<sup>34</sup> Ce n'est donc pas par hasard que cette nouvelle vision du travail ouvra la porte à de nouveaux courants rassemblés sous la dénomination d'école des relations humaines. L'individu et son accomplissement deviennent une, si pas la préoccupation majeure. La responsabilisation et la délégation apparaissent dès lors comme une éventualité permettant à l'homme de satisfaire ses besoins d'appartenance et de reconnaissance.

Si l'on ne trouve certainement pas l'origine de la délégation dans le taylorisme ou le fordisme, paradoxalement nous pourrions y trouver un début d'apparition dans le toyotisme. Le paradoxe réside dans le fait que le toyotisme est souvent présenté

---

<sup>30</sup> <http://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme/> (page consultée le 24 avril 2017).

<sup>31</sup> Psychologue et sociologue australien considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

<sup>32</sup> Psychologue américain considéré comme le principal meneur de l'approche humaniste.

<sup>33</sup> Voir annexe III et présentation de sa théorie p. 27.

<sup>34</sup> Vantomme P., op. cit., p. 59.

comme une amélioration des deux courants précités, pourtant « *le toyotisme privilégie les compétences et les ressources humaines et s'oppose ainsi au fordisme et au taylorisme.* »<sup>35</sup> C'est donc dans des années 1960 que l'ingénieur industriel japonais O. Taiichi instaure ce nouveau système qui « *permet un découplage des fonctions et des responsabilités et favorise la reconnaissance psychologique des travailleurs ainsi que leur implication dans la vie de l'entreprise.* »<sup>36</sup> Nous retrouvons ici la notion d'implication pouvant s'apparenter à la motivation<sup>37</sup> et la notion de savoir/compétence. Rappelons-nous que si ces deux notions sont présentes dans le chef de nos collaborateurs, la théorie du management situationnel nous inciterait à mettre en place un management délégitif. Si l'ensemble des activités sont bien soumises au respect des nombreuses procédures, la pyramide hiérarchique inversée du toyotisme place la direction comme renfort des ouvriers. Ceux-ci sont invités à donner leurs avis et leurs positionnements afin d'améliorer les procédures existantes qui ne sont pas figées dans le marbre, le pouvoir de décision est donc en partie délégué à la base de la société. Tout cela nous amène ainsi à une dernière école dite moderne, R. Likert puis R. Blake et J. Mouton<sup>38</sup> et pour finir Hersey et Blanchard, pour ne citer qu'eux, vont proposer des modèles, des classifications de management. Mais bien qu'un type de management ne prévale pas à un autre, le management délégitif est souvent mis en exergue par rapport aux autres styles, car « *concertation, communication et délégation deviennent les maîtres mots.* »<sup>39</sup>

L'apogée de la délégation serait-elle arrivée ? Que cela soit à travers des projets ou des objectifs, elle permettrait à l'homme de s'accomplir, mais quelles sont ses limites ? Avant de clore ce court historique, nous voulions partager une citation intéressante à plus d'un titre : « *Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font.* »<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199071-toyotisme-definition-traduction/> (page consultée le 02 février 2020).

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Nous distinguerons ces deux notions plus loin dans ce travail.

<sup>38</sup> Psychologue pour les deux premiers, théoricien du management pour le troisième, tout trois américains.

<sup>39</sup> <https://coachingorientesolution.com/doc/theories-du-management.html> (page consultée le 22 avril 2017).

<sup>40</sup> <http://www.cadre-dirigeant-magazine.com/citations/frederic-beigbeder-roosevelt-jean-dormesson/> (page consultée le 16 mai 2017).

Il s'agit là d'une citation de T. Roosevelt<sup>41</sup>, ancien président des États-Unis. L'intérêt de cette phrase, dans notre analyse de courants historiques, est de pointer que le management est quelque chose de mouvant et libre. Effectivement si l'on s'en tient aux courants de pensées principaux de son époque, la délégation n'était pas monnaie courante. Cela démontre que le manager ne doit pas avoir peur d'innover et qu'il ne doit pas se cantonner à ce qui a toujours été fait, il doit tenter de garder un esprit ouvert et créatif pour s'ouvrir à de nouvelles techniques de management.

## 2.4. La délégation : une vision quadrangulaire

Comme nous l'avons vu précédemment, la délégation est un contrat moral<sup>42</sup> qui lie deux entités : le délégant et le(s) délégataire(s). Dans un contexte d'observation de dynamique de groupe, nous pouvons également ajouter deux autres points de vue ; celui de l'équipe et celui de l'institution. C'est donc sous cette vision quadrangulaire que nous développerons notre réflexion et de nombreuses questions qui en résultent.

### 2.4.1. Du point de vue du cadre

Formation de cadre oblige, commençons par cadrer de manière légale ce qu'il nous est demandé et autorisé de faire. Dans l'arrêté royal du 13 juillet 2006 qui régit les missions des infirmiers en chef, nous pouvons pointer plusieurs articles abordant le thème de la délégation :

- Art. 2. § 4. L'infirmier en chef peut confier à un infirmier une ou plusieurs tâches ou missions qui lui ont été assignées.
- Art. 9. § 1<sup>er</sup>. L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaire pour maintenir le niveau de qualité souhaité.

---

<sup>41</sup> Il est décédé en 1919, la date de cette citation étant inconnue, nous pouvons dès lors dire qu'elle a au moins cent ans.

<sup>42</sup> Contrat implicite par définition et donc libre de toute obligation légale, nous pouvons le cadrer à l'aide d'un document écrit décrivant les différentes caractéristiques et éventuellement les objectifs de cette délégation.

- Art. 7. § 2. Il est chargé en particulier : 2° de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective.

Dans le premier article, le verbe pouvoir n'oblige en rien le cadre à se soustraire à cet article, mais associé aux deux articles suivants, il laisse la porte ouverte à la critique<sup>43</sup> si le chef ne délègue pas un minimum. Il est stipulé que nous devons veiller, nous sommes à ce point de vue des veilleurs, des gardiens de l'ambiance, de la motivation et cela dans le but de garder un haut niveau de qualité.

Cette lecture de la loi nous amène à nous poser une première question : la délégation est-elle une obligation ou un choix ? Si l'aspect légal ne laisse souvent qu'un choix binaire, légal ou illégal, coupable ou non coupable, l'aspect managérial laisse beaucoup plus de possibilités d'actions. Effectivement l'aspect humain faisant, nous allons nous retrouver face à un grand nombre de positions possibles. Nous avons vu que différentes typologies existent pour catégoriser les managers et les collaborateurs, une multitude de positionnements sont donc possibles pour l'un et l'autre. De ce grand nombre d'attitudes possibles, il découle un nombre démultiplié de relations envisageables de manager/managé. Tout l'art du manager résidera donc dans sa capacité à s'adapter au mieux au collaborateur face à qui il se trouve. Face à ces multiples profils que nous devons adopter, n'y a-t-il pas un risque de passer pour une personne ambiguë aux yeux de l'équipe ? Ceci pourrait être majoré dans le cadre d'une délégation incluant plusieurs collaborateurs ayant des degrés de motivation et de connaissances nettement différents.

La méthode d'encadrement devra donc être souple et adaptative en fonction du collaborateur à qui nous cédon la réalisation d'une tâche. Cette dernière phrase laisse la porte ouverte à bon nombre de questions : pouvons-nous déléguer à tout le monde ? Sur quels critères devons-nous baser notre choix ? Devons-nous pousser certaines personnes à accepter des responsabilités pour les remotiver ? Pouvons-nous déléguer n'importe quelle tâche ? Quels sont les objectifs d'une délégation ? Gain de temps dans certains cas, chronophage dans d'autres, ne serions-nous pas tentés de déléguer trop

---

<sup>43</sup> Ces critiques pourraient venir tant de sa hiérarchie lors d'une évaluation des compétences que de ses subordonnés désireux de plus de délégations.

souvent aux mêmes personnes ? Comment contrer cela ? Outil d'épanouissement professionnel par excellence, la délégation peut nécessiter un contrôle régulier, comment dès lors la mener à bien en évitant un sentiment de fausse liberté frustratoire et rebutant au plus haut point ? Comment choisir le bon sujet pour la bonne personne ? Est-ce l'occasion de sortir certaines personnes de leur zone de confort ? Si oui, dans quels buts ? Si non, pourquoi faut-il éviter cela ? etc. À partir d'une seule phrase et quelques interrogations, nous observons un véritable effet boule de neige concernant les questions que nous pouvons nous poser sur la délégation. Effet d'autant plus accentué sur un terrain glissant où le manager cède une partie de son pouvoir<sup>44</sup>. Cet exercice réflexif est donc primordial pour éviter de voir son énergie et son pouvoir fondre comme neige au soleil.

#### 2.4.2. Du point de vue du managé

Deuxième entité entrant en jeu, le délégataire et qui dit échange entre deux parties, dit communication nécessaire, voire obligatoire<sup>45</sup>. Nous l'avons déjà vu, s'il n'y a pas de communication, il ne pourra pas y avoir de collaboration efficace sur le long terme. Il est donc primordial de bien se mettre d'accord<sup>46</sup> sur le sujet précis de la délégation, qui fait quoi, dans quel délai, quels seront les moyens de contrôle... Dans ce volet communicationnel, il est également primordial que le collaborateur reçoive toutes les informations nécessaires à la bonne conduite de sa tâche. Mais dans un souci de précision et de minutie, le risque n'est-il pas que nos collaborateurs se retrouvent pieds et poings liés après avoir refermé de manière trop restreinte le cadre de la délégation ? Attention à nouveau au sentiment de fausse liberté, si nous prôtons une prise d'autonomie, il faut être prêt à en donner réellement. Le cadre devra s'adapter en fonction du collaborateur à qui il a affaire, certains préféreront avoir des consignes claires et précises alors que d'autres trouveront beaucoup plus stimulant d'avoir plus de largesses, de liberté.

Avant de déléguer un travail, nous devons nous assurer que le profil du délégataire est

---

<sup>44</sup> Mais nullement son autorité.

<sup>45</sup> S'il n'y a que de l'information, il n'y aura pas d'échanges mutuels.

<sup>46</sup> Et si cela s'avère nécessaire, nous pouvons également l'écrire ensemble.

compatible avec la tâche en question. A-t-il les connaissances requises ? A-t-il la motivation et les compétences nécessaires ? Si tel n'est pas le cas, faut-il lui retirer la délégation ou plutôt prévoir un programme d'accompagnement personnalisé ? À contrario, si un collaborateur dispose d'une expertise dans un domaine, devons-nous lui déléguer la tâche ou éventuellement demander à quelqu'un d'autre ?

Nous avons vu que pour le manager, la délégation peut parfois être un gain de temps et ainsi lui permettre de se concentrer sur d'autres activités, pour le collaborateur, cela peut aussi ouvrir de nouvelles portes. Premièrement, c'est l'occasion de sortir du train-train quotidien, responsable d'un encroûtement personnel et d'un désintéressement professionnel<sup>47</sup>. Deuxièmement, c'est un moyen d'évoluer d'une part au sein de l'institution et surtout personnellement, cela permet de donner un sens à son travail et se redonner confiance en soi. Cela permet donc de combler deux besoins fondamentaux de la pyramide de Maslow : le besoin d'appartenance et d'estime<sup>48</sup>. Nous pouvons même aller plus loin en disant qu'au final, la délégation permettra de combler le dernier palier de cette classification : le besoin de s'accomplir.

Une question<sup>49</sup> subsiste alors, pourquoi ne déléguons-nous pas plus ? Il semblerait que tout le monde y trouve son compte, mais il faut reconnaître que c'est un outil bien souvent sous-exploité, quelles en sont les raisons ? Quels sont les freins à son usage ? Lassitude pour certains, peur de ne pas y arriver pour d'autres, manque de temps ou pas envie de prendre le temps pour accomplir d'autres tâches ? La délégation semble pourtant être un levier pour dynamiser une vie professionnelle ou une équipe. Alors quelles sont les tactiques à mettre en place pour passer d'une certaine démotivation à une motivation certaine ?

---

<sup>47</sup> Cette fameuse impression d'avoir fait le tour de ce qui nous était possible de faire dans un service, raison souvent mise en avant pour justifier un changement de service.

<sup>48</sup> A condition d'avoir satisfait les niveaux inférieurs.

<sup>49</sup> Qui en appellera beaucoup d'autres.

### 2.4.3. Du point de vue de l'équipe

Finalement, ce n'est pas le reflet que nous observons dans la glace qui nous définit le mieux, mais bien le regard que les autres portent sur nous. Un cadre bienveillant, moderne et stimulant, voici plusieurs étiquettes qui sont souvent attribuées aux managers délégatifs, mais attention aux excès, l'abus de délégation pourrait être pris comme un manque d'investissement personnel et donc un signe de paresse. Il ne faut donc pas déléguer à tout-va. Dès lors, sur quoi devons-nous nous baser pour décider quelles tâches déléguer ou pas ? Il existe la matrice d'Eisenhower<sup>50</sup> qui peut nous aider, elle permet la classification des tâches en fonction de leur urgence et de leur importance.

Nous en avons déjà parlé, la délégation peut avoir un impact important sur la satisfaction des besoins personnels tels que décrits dans la pyramide des besoins de Maslow. Il nous semble important d'insister sur l'impact qu'elle peut avoir sur l'individu envers le groupe et vice-versa. Elle peut créer un sentiment d'appartenance de par l'implication du collaborateur et en retour le groupe pourra en être reconnaissant.

De par notre fonction, nous sommes parfois éloignés de la réalité du terrain, la substitution du cadre par ses collaborateurs a pour intérêt de ramener la décision la plus proche des personnes de terrain détenant eux-mêmes « *les meilleures informations et l'expérience nécessaires pour choisir les actions à engager.* »<sup>51</sup> Cette dernière remarque nous renvoie à nos références historiques et plus précisément au toyotisme devenu plus tard *lean management*. Cela démontre encore une fois que la délégation n'est rien d'autre qu'une démarche managériale n'étant aucunement l'apanage d'un courant ou d'une théorie managériale. Au cadre de l'utiliser au bon endroit et au bon moment, son usage résulte donc d'une réflexion situationnelle. Quand faut-il consulter et quand faut-il déléguer ? Cela dépendra probablement de la tâche et de la liberté de décision que nous sommes prêts à laisser au groupe.

---

<sup>50</sup> Outil permettant la classification des tâches en fonction de leur urgence et de leur importance. (Voir annexe IV).

<sup>51</sup>[www.la-nacre.org/fileadmin/user\\_upload/.../support\\_presentation\\_1nacre\\_2009.ppt](http://www.la-nacre.org/fileadmin/user_upload/.../support_presentation_1nacre_2009.ppt) (page consultée le 12 mai 2017).

#### 2.4.4. Le point de vue de l'institution

Nous l'avons vu, les avantages individuels<sup>52</sup> et collectifs sont nombreux, il serait donc dans l'intérêt des institutions de tout mettre en œuvre afin de créer un terrain propice à la délégation. Encore faut-il que ces institutions le veuillent ! N'oublions jamais qu'il est question de céder une partie de son pouvoir et donc en quelque sorte d'aplanir l'échelle hiérarchique voire même dans certains cas de passer d'une hiérarchie clairement verticale à une hiérarchie horizontale. Toutes les institutions ne semblent pas prêtes à envisager ce genre de changement et cela pour diverses raisons qui leur sont propres. Nous l'avons vu dans notre premier chapitre, le management dit délégatif ne peut pas s'appliquer à toutes les situations sinon il est voué à un échec plus que probable. Mais outre cette caractéristique situationnelle, la délégation, de par son partage du pouvoir, repoussera certaines directions désirant garder la main mise sur toutes les décisions concernant son institution. À l'opposé, certaines institutions prônent la délégation avec une visée clairement managériale. Il est alors question de management du personnel, d'épanouissement professionnel et ne nous le cachons pas, c'est finalement l'investissement institutionnel de la part du collaborateur qui est en ligne de mire. Afin de déterminer la vision du management au sein d'une institution, il est toujours intéressant de se référer aux valeurs prônées par celle-ci. Les valeurs d'une société sont en quelque sorte son ADN, si au sein de celle-ci, nous n'y retrouvons rien qui ressemble de près ou de loin à de la délégation, il y a fort à parier qu'elle ne soit pas la bienvenue. Au contraire des valeurs managériales prônant la prise d'initiatives, la créativité ou l'autonomie sont des terreaux propices à la mise en place de délégations. Nous avons pu constater tout au long de notre formation et de nos expériences de terrains<sup>53</sup> que bon nombre d'institutions prônent de plus en plus ce style de valeurs dans le cadre de la mise en place d'un management visant à promouvoir l'épanouissement des collaborateurs dans leur vie professionnelle. Bien que les valeurs institutionnelles nous semblent une base indispensable dans une démarche managériale, il faut également que les ressources nécessaires soient fournies aux personnes de terrain. Nous parlons ici de ressources humaines et

---

<sup>52</sup> Pour le délégant et le délégataire.

<sup>53</sup> Expérience professionnelle et stages.

logistiques. Lors de notre stage, nous avons effectivement pu constater que certes, la délégation était clairement énoncée dans les valeurs institutionnelles, mais que les employés justifiaient sa non-application par un manque de temps et de ressources humaines. Si l'institution veut que ses valeurs soient mises en application, elle doit donc veiller à ce que les ressources humaines mises en place le permettent. Un investissement dans et sur l'humain est donc indispensable dans ce genre de politique managériale. Nous l'avons déjà dit, la délégation est quelque chose pouvant être fortement chronophage, il faut donc pouvoir dépenser du temps pour la mettre en place afin de gagner ce précieux temps par la suite. Outre l'investissement en heures de travail, les institutions peuvent également investir dans l'humain en proposant, à ses différents cadres, des formations visant à coller au mieux à ses valeurs institutionnelles. Nous le remarquons et nous insistons fortement sur ce point, mais il nous semble impératif qu'il y ait une ligne directrice partant de la tête à la base d'une institution qui à travers les valeurs de celle-ci donne une ligne de conduite pour les différents échelons de la hiérarchie. Sans cela, chacun appliquera sa vision des choses avec comme risque d'avoir un strabisme managérial qui pourrait être contreproductif pour l'institution.

## 2.5. Conclusion

Nous venons de le voir, la délégation soulève un grand nombre de questions en nous, chacune d'entre elles pouvant être un frein à sa mise en place. Pourtant, on nous pousse de plus en plus à déléguer, que ce soit les textes de loi, les valeurs des institutions prônées haut et fort, etc. Nous tirons donc comme conclusion que la délégation a de multiples vertus tant pour le manager que pour le managé. Ils peuvent chacun y trouver leur compte et finalement si cela est bénéfique pour eux, ça le sera aussi certainement pour l'équipe et pour l'institution.

En théorie, tout semble nous pousser à utiliser la délégation, mais en pratique qu'en est-il ? La transposition de la théorie à la pratique et l'introduction du facteur humain complexifient la situation, le croisement entre les attentes des individus et ceux de l'institution ne sont pas toujours identiques, pourtant pour que cela marche, il faut que ça *match*.

Rajouté à cela que l'universalité est loin d'être de mise, une personne n'étant pas l'autre, l'oublier c'est échouer. Les interactions des individus au sein d'un groupe, d'une équipe doivent être analysées sous différents angles pour éviter d'avoir une vision unique voire nombriliste. Dans la délégation, le cadre doit faire face à une situation paradoxale où il doit lâcher prise tout en étant le responsable, cela peut être source d'anxiété ou d'ingérence de sa part. Pour ce qui est du collaborateur, les ressentis peuvent également être multiples, sentiment d'abandon ou au contraire manque d'indépendance, échec ou réussite, enfermement ou liberté... Une des difficultés principales de ce processus réside bel et bien là, il faut que le binôme manager/managé, soit sur la même longueur d'onde, pour pouvoir répondre aux attentes de l'autre de la manière la plus adéquate.

## CHAPITRE 3: LA MOTIVATION

### 3.1. Introduction

Avant même de commencer ce chapitre, il nous semble important de faire une distinction lexicale et ainsi se mettre d'accord sur les termes que nous utiliserons pour la suite. Il faut distinguer la motivation et les motivations, pour éviter toute confusion dans la lecture de ce travail, accordons-nous sur les sens donnés à chacun de ces mots.

Quand nous parlerons de la motivation au singulier, nous ferons référence au « *construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.* »<sup>54</sup> Alors que quand nous utiliserons le pluriel, nous parlerons des motivations qui poussent les gens à agir, à passer à l'action, qu'elles soient personnelles, collectives, professionnelles ou autres.

Nous pouvons dès lors pointer plusieurs paradoxes auxquels nous devons être vigilants afin de garder une vue d'ensemble tant au sujet de la motivation que des motivations. Premièrement, la motivation est quelque chose de généralement très positif et valorisé dans nos sociétés. Pourtant, en excès, celle-ci peut parfois être vue d'un mauvais œil par certaines personnes s'ils se sentent diminués ou mis en danger par un collègue surmotivé par exemple.

Les motivations, quant à elles, sont régulièrement jugées de manière négative par notre société de plus en plus individualiste. Nous cherchons à justifier par des intérêts personnels le choix des actions posées par tout un chacun, bien trop souvent le sentiment qui prédomine étant que les gens agissent par intérêts personnels et non collectifs.

En tant que futurs cadres, nous devons donc être vigilants au fait que notre motivation et nos motivations peuvent, même si elles sont intimement liées, renvoyer des images diamétralement opposées.

---

<sup>54</sup> Vallerand R.J., Thill, E.E., cité par Fenouillet F., *Les théories de la motivation*, Paris, Dunod, 2016 (1<sup>ère</sup> éd., 2012), p. 10.

### 3.2. Motivation ou implication

La motivation et l'implication sont des notions souvent confondues, « *En effet, lorsqu'un chef d'entreprise explique pourquoi il veut des salariés motivés, ce sont en fait les effets de l'implication qu'il exprime.* »<sup>55</sup> Cette citation aurait tendance à nous pousser à nous intéresser plus à l'implication qu'à la motivation, pourtant elle a soulevé chez nous deux questions sous-jacentes. La première est de savoir s'il est possible de s'impliquer sans être motivé ? Oui et non, il est toujours possible de s'impliquer, mais si nous n'avons aucune motivation le résultat de l'implication sera probablement nul voire même négatif<sup>56</sup>, en effet, « *la motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction à ce mouvement engendré par la motivation.* »<sup>57</sup> La motivation aurait donc un impact positif sur l'implication du salarié alors qu'une certaine démotivation pourrait être source d'un manque d'implication voire même d'une contre-productivité pour l'entreprise. Ce premier constat souligne donc pour nous l'importance et justifie notre choix méthodologique de s'intéresser avant tout à ce qui motive les individus pour pouvoir par la suite s'intéresser à la manière dont ils utilisent cette motivation dans le cadre de leur travail. La deuxième question est de savoir s'il est intéressant d'avoir des employés motivés, mais qui ne s'impliquent pas ? À nouveau la réponse peut être double, un collaborateur motivé de venir travailler peut être le signe d'un bien-être au travail, concept en vogue à notre époque. Mais quel est l'intérêt du cadre, de l'employeur au-delà d'avoir bonne conscience de ne pas procurer du déplaisir pour le travail ? Si l'implication ne suit pas la courbe positive de la motivation, il y aurait là matière à réfléchir sur la raison de cette « passivité » des employés. « *Si l'on considère que la motivation est l'énergie disponible, c'est bien l'implication qui permet d'utiliser au mieux cette énergie.* »<sup>58</sup> D'où l'intérêt préalable de savoir comment motiver ses troupes, afin de pouvoir par la suite les impliquer de manière optimale dans leur travail.

---

<sup>55</sup> <https://letempsdesmanagers.files.wordpress.com/2010/03/motivation-adhesion-satisfaction-implication1.pdf> (page consultée le 04 avril 2018).

<sup>56</sup> Pour le salarié, l'équipe et donc finalement pour l'institution.

<sup>57</sup> <https://letempsdesmanagers.files.wordpress.com/2010/03/motivation-adhesion-satisfaction-implication1.pdf> (page consultée le 04 avril 2018).

<sup>58</sup> Ibidem.

### 3.3. Les théories de la motivation

Au fil du temps, de nombreuses théories sur la motivation ont vu le jour ; pour des raisons de concision, nous aborderons une partie de celles qui se sont penchées sur la motivation au travail.

L'abondance de travaux abordant ce sujet démontre d'emblée la complexité du sujet du fait du nombre important des déterminants le régissant. Afin d'exposer les différentes théories, nous emprunterons, en partie, la classification couramment utilisée dans la littérature se référant à la motivation au travail. La première partie regroupera donc les théories basées sur les besoins, la deuxième partie abordera les théories du choix cognitif alors que la dernière partie sera consacrée à la théorie de fixation des objectifs.

#### 3.3.1. Les théories des besoins - mobiles – valeurs

##### 3.3.1.1. Les théories des besoins

« En 1943, A. Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont source de motivation. »<sup>59</sup> Il hiérarchise ces besoins en cinq catégories sous forme de pyramide<sup>60</sup>, l'accès au niveau supérieur ne peut être envisagé que si le niveau inférieur est satisfait. Ces cinq niveaux sont dans l'ordre : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins de sociabilité, les besoins d'estime et au dernier niveau de la pyramide, les besoins de réalisation de soi. Ce premier modèle a pour intérêt de poser une base solide et il permet de donner une première réponse à ce qui motive les gens, les personnes seraient effectivement motivées par le fait de satisfaire un besoin et quand celui-ci est satisfait, ils passent au besoin supérieur et ainsi de suite jusqu'au dernier niveau. Mais la hiérarchisation stricte des besoins est une limite importante de ce modèle, nous estimons que nous pouvons tenter de satisfaire plusieurs besoins en même temps. Nous sommes persuadés que nous pouvons combler un besoin d'appartenance en même temps qu'un besoin de

---

<sup>59</sup> [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (page consultée le 04 avril 2018).

<sup>60</sup> Voir annexe III.

sécurité. Le sentiment d'appartenance à un groupe en est un bel exemple. Une deuxième limite réside dans le manque de souplesse de cette théorie, les besoins à 20, 40 ou 60 ans ne sont pas identiques, de même les besoins varient d'une culture à une autre.

En 1969, C. Alderfer<sup>61</sup> publie sa théorie ERG<sup>62</sup>, « *Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel.* »<sup>63</sup> Contrairement à Maslow, les besoins peuvent être satisfaits simultanément et ne répondent pas à une hiérarchie si stricte, il s'agit plutôt « *d'une échelle de besoins classés en trois catégories sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel).* »<sup>64</sup> Bien que d'un intérêt limité pour nous, cette deuxième théorie nous semble plus adaptée à l'étude de phénomènes sociologiques de par son imbrication des différents besoins. Effectivement, les interactions sociales nous semblent rarement motivées juste par un seul besoin à la fois.

Ces deux premières théories ont pour intérêt de mettre en évidence le fait que tout le monde a des besoins, mais elles ne donnent pas d'outils pour les mesurer. Elles ne nous seraient donc pas d'une grande aide pour pouvoir agir sur la motivation au travail. Nous le verrons tout au long de ce chapitre, il n'existe pas de formule magique pour motiver, il existe cependant un grand nombre de théories qui peuvent nous aider selon les situations, à nous, managers d'aller puiser dans chacune d'elles les informations qui nous intéressent. Par exemple, si nous avons tenté différentes approches pour motiver un individu, mais que les résultats sont vains, il serait alors peut-être intéressant de se questionner sur ses besoins et la nécessité de les combler.

---

<sup>61</sup> Psychologue américain théoricien de l'ERG.

<sup>62</sup> Existence, relatedness, & growth qui peuvent se traduire par existence, relationnel et développement.

<sup>63</sup> Roussel P., « La motivation au travail - concept et théories », in note, n° 326, octobre 2000, p. 6.

<sup>64</sup> Ibidem.

### 3.3.1.2. Motiver en rendant le travail plus intéressant

En 1959 F. Herzberg<sup>65</sup>, distingue deux types de facteurs : des facteurs d'insatisfaction et des facteurs de satisfaction. Les premiers, les facteurs d'insatisfaction aussi appelés facteurs d'hygiène<sup>66</sup>, comprennent la rémunération, des conditions de travail, des relations avec les supérieurs, de la sécurité de l'emploi... Si ces facteurs ne sont pas satisfaits, ils pourraient être source d'insatisfaction, le fait de les satisfaire ne déclenche pas pour autant de la motivation. Les facteurs de satisfaction, également appelés facteurs de motivation, comprennent les responsabilités, le développement personnel, le travail à accomplir, les promotions... Ces facteurs sont donc susceptibles de déclencher de la motivation chez nos collaborateurs. Les facteurs pouvant amener de la motivation sont principalement ceux centrés sur le contenu du travail<sup>67</sup>, alors que ceux source d'insatisfaction sont liés aux conditions de travail<sup>68</sup>. Nous abondons dans le sens d'Herzberg et nous voyons même certaines similitudes entre cette théorie et les mécanismes de communication. Tout comme dans la communication, c'est la forme qui peut être principalement source de mécontentement, d'insatisfaction. D'ailleurs, n'est-il pas rare d'entendre « il a tort sur la forme, mais raison sur le fond », transposé à la motivation au travail et à la théorie d'Herzberg, cela pourrait donner : « Ce travail est source de motivation, mais les conditions de travail sont source d'insatisfaction ». Cette théorie met donc en avant l'intérêt d'enrichir le travail proposé à nos collaborateurs tout en faisant attention aux conditions de travail de nos employés. Elle répond clairement aux besoins de l'époque, le taylorisme et son organisation scientifique du travail sont à bout de souffle face aux attentes des ouvriers qui *« acceptent de moins en moins la pénibilité du travail en usine, l'absence de reconnaissance sociale, et le manque de perspectives professionnelles. »*<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Psychologue et théoricien américain connu pour ces nombreux travaux sur l'enrichissement des tâches au travail.

<sup>66</sup> Nous pourrions même aller jusqu'à les dénommer facteurs d'hygiène de vie au travail.

<sup>67</sup> Le fond

<sup>68</sup> La forme

<sup>69</sup> <https://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme/> (page consultée le 25 mars 2018).

R. Hackman et G. Oldham (1976) proposent un modèle pointant cinq caractéristiques du travail pouvant influencer la motivation du travailleur :

- « *La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi.*
- *L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande.*
- *L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise.*
- *L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches.*
- *Le feed-back qui rappelle le besoin qu'a l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.* »<sup>70</sup>

Les trois premières caractéristiques sont centrées sur la tâche à accomplir et plus précisément sur le sens donné au travail à accomplir. Finalement, ces cinq caractéristiques déterminent le résultat de motivation potentiel (RMP) qu'il est possible de calculer grâce à la formule mathématique suivante :

$$\text{RMP} = \frac{(\text{variété} + \text{identification} + \text{importance})}{3} \times \text{autonomie} \times \text{feed-back}$$

Les règles élémentaires de mathématique permettent de tirer certaines conclusions importantes pour nous. Si nous pouvons varier l'importance accordée entre les trois premières caractéristiques, nous ne pouvons finalement négliger aucun des trois facteurs de cette multiplication au risque d'avoir un RMP faible, voire nul. Cela étant dit, nous observons quand même la grande importance attribuée à l'autonomie et au feed-back qui occupent une place prépondérante dans cette formule<sup>71</sup>.

Ces deux théories mettent clairement en évidence l'importance du contenu du travail que nous proposons à nos collaborateurs, nous devons leur permettre de s'épanouir voire même d'évoluer en leur donnant des tâches enrichissantes. Nous soulignons tout particulièrement l'importance accordée à la réalisation d'un feed-back chez Hackman et Oldham, nous sommes persuadés que l'absence de celui-ci peut faire naître un sentiment de manque de reconnaissance voire même d'indifférence du cadre envers ses collaborateurs.

---

<sup>70</sup> [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (page consultée le 04 avril 2018).

<sup>71</sup> Il s'agit également de deux points centraux de la délégation.

### 3.3.1.3. Théorie de l'équité

Cela semble évident, le fait d'être juste et équitable peut être une source de motivation pour nos collaborateurs. Une telle évidence est bien souvent prônée, mais peu souvent ressentie. L'équité et la justice au travail seraient donc plus complexes qu'il n'y paraît ? Nuançons d'abord brièvement la différence entre le concept d'égalité, d'équité et de justice. L'égalité consiste à vouloir donner à tout le monde les mêmes moyens alors que l'équité consiste à s'intéresser aux différents besoins des gens pour qu'au final, tout le monde ait la chance d'avoir le même résultat. La justice quant à elle se définit comme le « *principe moral qui exige le respect du droit et de l'équité.* »<sup>72</sup> L'égalité est donc plus une justice de moyens alors que l'équité est plus une justice de résultats, nous pouvons donc en conclure « *qu'un système équitable est un système qui vise un certain type d'égalité, au risque d'admettre, pour y parvenir, certaines inégalités considérées comme justes.* »<sup>73</sup>

Avant d'aborder les différentes théories qui s'y rapportent, rappelons-nous le schéma de la communication<sup>74</sup> et appliquons-le aux valeurs et plus particulièrement à celles de la justice et de l'équité. À l'instar du message que nous adressons à quelqu'un, il y a la justice transmise par l'émetteur et celle ressentie par le récepteur. La perception de ce sentiment sera donc soumise à de multiples interprétations influencées par la personnalité tant de l'émetteur, du récepteur que des personnes parasites. Et cela à trois niveaux, sur le fond, la forme et le ressenti. Preuve en est qu'il ne sera jamais aisé en tant que chef de rendre une justice juste.

Dans le courant des années 1960, J. Adams développe le concept d'équité dans lequel l'individu analyse le ratio en comparant ses avantages personnels<sup>75</sup> (Ap) par rapport à ses contributions personnelles<sup>76</sup> (Cp) : Ap/Cp. Après avoir fait sa propre analyse, le collaborateur fait de même avec ses collègues ou toute autre personne avec qui il veut se comparer. Il obtient donc un deuxième ratio avantages de l'autre personne (Aa) par

---

<sup>72</sup> Petit Larousse illustré 2009, Paris, édition Larousse, 2008, p.566.

<sup>73</sup> Demeuse M., et al., *Vers une école juste et efficace : 26 contributions sur les systèmes d'enseignement et de formation : une approche internationale*, Bruxelles, De Boeck Université, 2005, p. 167.

<sup>74</sup> Voir annexe V.

<sup>75</sup> Cela comprend le salaire, les conditions de travail, les promotions, la reconnaissance...

<sup>76</sup> Cela comprend l'ancienneté, l'implication, les efforts, la formation détenue...

rapport aux contributions de cette même personne (Ca) : Aa/ Ca. « *Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité – soit de sous-équité, soit de sur-équité. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement, soit à changer les perceptions de la situation.* »<sup>77</sup>

L'individu élabore ces comparaisons selon son système de valeur personnel, elles sont donc subjectives, car nous n'accordons pas tous la même valeur à tels avantages ou telles contributions. Une des limites de cette théorie est donc que nous ne détenons pas toujours toutes les informations nécessaires pour évaluer les situations qui se présentent à nous. Ce manque d'informations peut trouver ses sources à différents niveaux ; par manque d'objectivité, nous préférons parfois nous voiler la face et ne pas regarder les choses en face, le manque d'informations peut également être le fruit d'un manque de « transparence » volontaire ou non des autres personnes. Le but pourrait être de dissimuler des avantages pour éviter des jalousies ou le cas contraire, dissimuler des sanctions pour ne pas être pointé du doigt créant ainsi un déséquilibre du ratio dans l'œil de l'observateur.

### 3.3.2. Les théories du choix cognitif

Les théories abordées jusqu'ici nous permettaient d'observer en tant que manager ce qui pouvait motiver les individus, les plaçant plus dans un rôle de spectateur de leur motivation. Les théories du choix cognitif vont donner le rôle d'acteur aux collaborateurs, ce sont en quelque sorte, leurs motivations qui vont alimenter ou non leur motivation. Si nous nous penchons sur la définition du terme cognitif, nous nous rendons compte qu'il s'agit « *d'un processus par lesquels un être humain acquiert des connaissances sur son environnement.* »<sup>78</sup> Ceci dans le but de pouvoir mieux maîtriser le milieu qui nous entoure. « *Les modèles cognitifs partent du principe que chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète sa situation (...) nous choisissons d'adopter des*

---

<sup>77</sup> Roussel P., op. cit., p. 9.

<sup>78</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Cognitif> (page consultée le 10 avril 2018).

*comportements dont nous pensons que les résultats auront du prix pour nous.* »<sup>79</sup> Ce qui accentue la transformation de l'individu en acteur et non plus en simple spectateur. Les théories du choix cognitif ne sont pas pour autant en opposition avec les théories des besoins, elles en sont en quelque sorte le prolongement. Il s'agirait même d'une utilisation de ces théories pour servir ses propres besoins et donc ses propres motivations. Ce n'est donc pas par hasard que la théorie principale de ce courant se nomme la théorie des attentes. Elle est l'œuvre du professeur en management V. Vroom en 1964 et elle est dénommée théorie de l'expectation ou théorie VIE pour Valence (V), Instrumentalité (I) et Expectation (E). La force motivationnelle (M) est donc pour Vroom le produit de ces trois facteurs<sup>80</sup> :

- « *La valence correspond à la valeur attribuée par l'individu à la récompense.*
- *L'instrumentalité correspond à la probabilité que tel comportement permette d'accéder à telle récompense.*
- *L'expectation correspond aux attentes qu'a l'individu par rapport à ses efforts et à l'hypothèse qu'il fait d'avoir les ressources nécessaires à l'atteinte d'une performance ou à la réalisation d'une activité.* »<sup>81</sup>

La formulation mathématique de cette théorie laisse à nouveau entrevoir plusieurs pistes de réflexion. Tout d'abord, les règles élémentaires d'arithmétique permettent de mettre en évidence que si un des trois facteurs est nul ou presque nul, la motivation le sera aussi. Il est donc primordial de ne pas se focaliser seulement sur un ou deux facteurs, mais bien sur les trois. Cela passe donc par une connaissance des valeurs, des croyances et des attentes de l'individu, les entretiens individuels sont l'occasion pour le manager de récolter ces informations. Toujours dans ce rôle d'encadrement, le cadre a également un rôle prépondérant à jouer sur l'expectation, à nous de donner confiance en eux à nos collaborateurs, ceci dans le but qu'ils puissent pleinement croire en leurs capacités. Si l'entretien de fonctionnement peut s'avérer être un point de départ intéressant, il ne faut surtout pas minimaliser le rôle du feed-back qui peut par corolaire s'apparenter à la ligne d'arrivée. Dans un milieu où l'éventail des récompenses

---

<sup>79</sup> Fontana P., *Notes critiques sur : La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies de Lévy-Leboyer C.*, mai 2004, p. 7.

<sup>80</sup>  $M = V \times I \times E$

<sup>81</sup> Taskin L., Dietrich A., *Management humain*, Louvain-la-Neuve, De Boeck supérieur, 2016, p. 102.

est peu fourni en comparaison avec le secteur marchand ou financier, une absence de reconnaissance peut être dévastatrice et réduire à néant la motivation de nos collaborateurs. Au-delà de la formule mathématique, il en ressort un côté très calculateur des individus où les motivations personnelles passeraient au premier plan pour alimenter ou non le sentiment de motivation. L'instrumentalité et l'affect attribués à la récompense sont la carotte permettant de faire avancer nos collaborateurs, il est donc primordial d'avoir une communication honnête à ce niveau afin d'éviter de berner et d'épuiser notre personnel.

En complément du modèle de Vroom, J. Raynor suggère « *qu'une tâche a du sens lorsqu'elle fait partie d'un ensemble de buts qu'un sujet désire atteindre à terme.* »<sup>82</sup> Concrètement, une tâche sera d'autant plus motivante pour un individu s'il la considère comme importante pour atteindre des buts éloignés, on parle là d'intérêt par rapport à un plan de carrière par exemple. À cela, il oppose l'effet de temps ; « *plus la réalisation de la tâche est éloignée du but final que l'on se fixe, plus la motivation est réduite.* »<sup>83</sup> Ces deux notions démontrent encore une fois l'importance de connaître ses collaborateurs, à travers des entretiens réguliers, pour pouvoir optimiser son management.

### 3.3.3. La théorie de la fixation des objectifs et l'autodétermination

C'est en 1968 que E. Locke<sup>84</sup> expose sa théorie de fixation des objectifs, ce modèle stipule qu'un individu sera motivé si nous lui fixons des objectifs. Pour qu'un objectif soit efficace, il doit présenter plusieurs aspects :

- « *Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;*
- *Être difficile, mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;*
- *Être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte ;*
- *Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre ;*

---

<sup>82</sup> Pastor P., Bréard R., *Motiver, points de vue employeur et employé*, Rueil-Malmaison, Liaisons, 2005, p. 59.

<sup>83</sup> Ibidem, p 59.

<sup>84</sup> Psychologue et professeur américain spécialisé dans le leadership et la motivation.

- *Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;*
- *Être accompagné de récompenses lors de son atteinte. »<sup>85</sup>*

Le parallélisme de cette théorie avec le management déléгатif est assez frappant, nous retrouvons ici une bonne partie des caractéristiques d'une délégation efficace. Cette théorie incite donc à cadrer au mieux les objectifs en les décrivant clairement tant sur le fond que sur la forme et la manière d'y parvenir, autrement dit, il s'oppose clairement aux formulations laxistes telles que « faites pour le mieux ».

*« Si un but difficile est accepté en tant qu'objectif, le niveau de performance qui suit est proportionnel au niveau de difficulté. Donner un objectif difficile représente un message de confiance, renforce l'image de soi et stimule la motivation. »<sup>86</sup>* Sur ce point, nous mettons en évidence une des limites reconnues de ce modèle, si l'objectif est trop audacieux, il y a un risque d'épuisement ou de démotivation en cas de non-aboutissement de celui-ci. Cette théorie démontre, encore une fois, l'importance de s'intéresser à nos collaborateurs pour connaître leurs attentes et ainsi pouvoir leur proposer des objectifs et des tâches adaptées à leurs compétences.

*« Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques sont à la base de la motivation humaine, soit le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale. »<sup>87</sup>* Si ces trois besoins sont satisfaits, nous avons toutes les chances d'avoir des collaborateurs épanouis et donc potentiellement motivés. Pour E. Deci et R. Ryan (1985), le besoin d'autonomie est le plus prépondérant dans l'explication des comportements des individus. Forts de ce constat, ils estiment que *« l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure. »<sup>88</sup>* Ils distinguent trois états motivationnels différents :

- L'amotivation : *« absence de motivation autodéterminée chez l'individu. Celle-ci est causée par l'incapacité de l'individu à percevoir un lien ou une relation entre ce qu'il pose comme comportement et les résultats qu'il obtient par la*

---

<sup>85</sup> [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (page consultée le 04 avril 2018).

<sup>86</sup> Fontana P., op. cit., p. 9.

<sup>87</sup> <http://archimede.bibl.ulaval.ca/archimede/fichiers/20726/ch02.html> (page consultée le 03 avril 2018).

<sup>88</sup> [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (page consultée le 04 avril 2018).

*suite.* »<sup>89</sup> Cet état est souvent comparé à une sorte d'aliénation mentale nous renvoyant directement au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle et à Karl Marx décrivant le capitalisme et l'organisation scientifique du travail à cause desquels l'ouvrier a perdu le sens donné à son travail.

- La motivation extrinsèque : « *Elle survient lorsque l'individu est poussé par quelque chose en échange de la pratique de l'activité (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une tierce personne).* »<sup>90</sup>
- La motivation intrinsèque : « *l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure.* »<sup>91</sup>

Ces deux dernières notions nous renvoient directement à notre distinction initiale entre la motivation et les motivations. Nous rejoignons ses auteurs qui estiment que la motivation intrinsèque est le niveau le plus élevé de la motivation autodéterminée alors que les motivations extrinsèques sont vues comme moindres étant donné le côté matérialiste de la chose.

### 3.4. Conclusion

Une conclusion concernant la motivation pourrait être... qu'il n'y en a pas ! Il n'y en a pas dans le sens où il n'y a pas de fin, il s'agit d'un processus interpersonnel durant lequel nous devons nous remettre perpétuellement en question, le contraire pourrait justement être signe d'une certaine démotivation. Bien que certaines théories montrent un potentiel plus élevé pour aider le cadre à comprendre les tenants et aboutissants de la motivation de ses collaborateurs, nous pouvons d'ores et déjà dire que nous n'avons pas su mettre en évidence une théorie adaptable à toutes les situations. Que du contraire, le grand choix de théories et le grand nombre de déterminants de la motivation doivent nous pousser à aller de théorie en théorie pour pouvoir s'adapter du mieux possible à nos collaborateurs.

---

<sup>89</sup> <http://archimede.bibl.ulaval.ca/archimede/fichiers/20726/ch02.html> (page consultée le 03 avril 2018).

<sup>90</sup> [http://pmtic.net/sites/default/files/filemanager/images/site\\_public/activites/tad\\_pdf.pdf](http://pmtic.net/sites/default/files/filemanager/images/site_public/activites/tad_pdf.pdf) (page consultée le 03 avril 2018).

<sup>91</sup> [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (page consultée le 04 avril 2018).

Nous avons pu constater que les théories abordées sont des réponses à l'évolution des besoins de notre société, elle est loin l'époque où le travail servait juste à combler des besoins. Il doit maintenant être source de réalisation professionnelle et personnelle au risque de se montrer peu motivant. Pour le rendre attractif, le cadre doit donc connaître les attentes et les ... besoins de ses collaborateurs, ce qui nous renvoie à notre point de départ de ce chapitre. Preuve est donc faite de la nécessité de ne pas se cantonner à une seule théorie... CQFD<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> Ce Qu'il Fallait Démontrer, abréviation se plaçant à la suite d'une démonstration mathématique, subtil rappel et pied de nez aux formules mathématiques de la motivation.

## CHAPITRE 4: MÉCANISME DE DÉFENSE ET COPING

### 4.1. Introduction

En guise d'introduction, avant d'aborder les stratégies de coping et les mécanismes de défense, nous allons définir succinctement l'élément stimulant l'activation de ces deux concepts : le stress. Nous pouvons définir le stress comme étant « *une réponse normale de l'organisme pour l'aider à faire face à une situation problématique ou vécue comme telle (...) dont le but premier est de permettre au sujet de survivre à un danger ou de surmonter une difficulté, soit en éliminant la menace, soit en s'adaptant aux circonstances, soit en fuyant !* »<sup>93</sup> Avant d'aller plus loin, il nous semble important de souligner le caractère individuel et situationnel du stress. Ainsi une situation stressante, bien qu'identique, pourra être vécue et subie avec une intensité différente en fonction du sujet observé. Effectivement, chaque individu réagit différemment face à une même situation, cela est dû à différents facteurs tels que le caractère du sujet exposé, ses antécédents, ses valeurs, ses croyances... Quant au caractère situationnel, une situation sera vécue différemment selon sa durée, sa répétition, selon qu'elle concerne une personne ou un groupe<sup>94</sup>... Nous ne parlerons donc pas de situation de vie stressante qui est une notion trop fermée et pourrait donc être discriminatoire. Ceci étant dû à la pression du conformisme social qui pousserait des sujets à se dire stressés ou non pour se conformer aux attentes induites par la situation étant étiquetée stressante ou pas. Nous préférons donc parler de stress perçu, induisant une variabilité de l'intensité du stress réellement perçu par le sujet qui y est exposé. Enfin, il nous semble important de préciser que l'origine du stress peut provenir d'un stimulus positif ou négatif, mais que c'est bien la mise en branle de nos habitudes, de notre routine qui en fait un élément perçu comme perturbateur.

Cette notion de stress étant maintenant définie, nous allons aborder les stratégies de coping et les mécanismes de défense en les distinguant sur les deux caractéristiques qui les opposent régulièrement dans la littérature. Effectivement, le caractère conscient

---

<sup>93</sup> [https://www.ulg.ac.be/cms/c\\_2847451/fr/definition-du-stress](https://www.ulg.ac.be/cms/c_2847451/fr/definition-du-stress) (page consultée le 31 mars 2019).

<sup>94</sup> Le fameux effet de groupe qui peut parfois nous donner des ailes et nous les couper une fois isolé.

et volontaire des stratégies de coping est souvent opposé au caractère inconscient et involontaire des mécanismes de défense. Notre problématique étant axée sur le faible usage de la délégation, nous pourrions avoir tendance à nous attarder principalement sur les stratégies apparentées à l'évitement de la délégation ; il n'en sera rien. Nous observerons de manière globale la façon dont les cadres abordent la délégation<sup>95</sup> et ce pour deux raisons principales. La première, c'est que nous trouverions dommage de ne pas profiter de ce travail d'observation pour en tirer certaines informations intéressantes concernant la délégation lorsque celle-ci est présente, tout en gardant bien à l'esprit qu'il ne s'agit pas là du but premier de notre travail. La deuxième raison est d'ordre méthodologique, nous estimons que si nous cherchons les stratégies d'évitement uniquement, nous risquons, certes de les trouver<sup>96</sup>, mais surtout nous risquons de ne voir que cela au risque d'accorder une trop grande importance à ce phénomène. Avant de clôturer ce chapitre, nous nous positionnerons concernant ces deux concepts, ce positionnement nous servira en partie pour la mise en pratique de notre partie opérationnelle.

## 4.2. Le coping

Le coping est un concept assez jeune en psychologie, il provient du verbe « *to cope* » se traduisant par « faire face à ». En 1966, dans son ouvrage initiatique « *Psychological Stress and Coping Process* » R. Lazarus le décrit comme « *un ensemble de réactions et de stratégies élaborées par les individus pour faire face à des situations stressantes.* »<sup>97</sup> Cette définition, bien que complète, ne nous convient pas, comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de ce chapitre, nous préférons parler de stress perçu et non de situation stressante. Ce ressenti sera inévitablement teinté des antécédents de l'individu, de son expérience, de sa personnalité, de ses représentations sociales, de son intégration dans un groupe... Nous le verrons par la suite, l'évaluation est bel et bien une des étapes clés de ce processus qui se dit être volontaire. Sans réelle évaluation, sans prise de conscience, il ne peut pas y avoir de

---

<sup>95</sup> Qu'elle soit présente ou non.

<sup>96</sup> « Celui qui cherche trouve » Évangile de Jésus-Christ selon saint Luc, chapitre 11, verset 10.

<sup>97</sup> Bruchon-Schweitzer M., « Concept, stress, coping : le coping et les stratégies d'ajustement face au stress », in Recherche en soins infirmiers, n° 67, décembre 2001, p. 68.

réflexions ni d'actions. Si ce processus d'évaluation n'a pas lieu, toutes les actions du sujet pour faire face au stress ressenti ne seraient qu'alors des mécanismes de défense<sup>98</sup>.

Presque vingt ans plus tard, R. Lazarus et S. Folkman<sup>99</sup> proposent une nouvelle définition du coping : « *ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants (déployés) pour gérer des exigences spécifiques internes et/ou externes qui sont évaluées (par la personne) comme consommant ou excédant ses ressources.* »<sup>100</sup> Nous adhérons plus largement à cette définition qui prend en compte le stress ressenti et non plus la situation stressante. Les rôles de l'évaluation et surtout de la réévaluation sont également clairement soulignés par l'expression « constamment changeants ». Cela laisse sous-entendre qu'une réévaluation est régulièrement réalisée, ce qui engendre une réadaptation des stratégies alors jusqu'à déployées.

L'évaluation se compose de deux parties : l'évaluation primaire consiste à évaluer le stress ressenti alors que lors d'évaluation secondaire, le sujet fait le bilan des ressources et des réponses dont il dispose. Il tente alors d'évaluer les chances que ces stratégies mises en actions soient les plus efficaces possible. D'après nous l'évaluation primaire renforce l'aspect cognitif du processus alors que l'évaluation secondaire renforce le côté volontaire et spécifique de chaque stratégie mise en place.

### 4.3. Les stratégies de coping

Les stratégies de coping ont donc pour objectif de permettre au sujet de s'adapter au mieux face à une situation vécue comme stressante. Pour ce faire, le coping dispose de deux principes d'action : il peut soit tenter de modifier le problème qui est à l'origine du stress, soit tenter de modifier la charge émotionnelle induite par l'élément stressant. Il s'agit respectivement du coping centré sur le problème et du coping centré sur les émotions. En fonction du degré de maîtrise de la situation, si celui-ci est élevé, le sujet aura tendance à mettre en place des stratégies visant à affronter le problème. Dans le

---

<sup>98</sup> Nous y reviendrons par la suite.

<sup>99</sup> Psychologues américains, théoriciens du coping.

<sup>100</sup> Folkman S., Lazarus R., cité par Bruchon-Schweitzer M., op. cit., p. 69.

cas contraire, « *le sujet croyant ne pas pouvoir la<sup>101</sup> maîtriser tentera de se modifier lui-même pour mieux la supporter.* »<sup>102</sup>

Le coping centré sur le problème «  *vise à réduire les exigences de la situation et/ou à augmenter ses propres ressources pour mieux y faire face.* »<sup>103</sup> Ces stratégies sont encore scindées en deux sous-groupes, premièrement la résolution du problème où le sujet va tenter d'élaborer un plan d'action ou rechercher des informations afin de résoudre le problème. Deuxièmement, l'affrontement de la situation où la personne va tenter de modifier le problème à la place de le résoudre en, par exemple, repoussant une échéance.

Quant au coping centré sur les émotions, il ne vise pas à agir directement sur le problème<sup>104</sup>, mais va tenter de «  *gérer les réponses émotionnelles induites par la situation* »<sup>105</sup> et va donc diminuer la réaction du stress tant au niveau physiologique, émotionnel, psychologique et cognitif. Les exemples de la vie courante sont nombreux : s'adonner à une activité distrayante, consommer des substances, transformer le sens de la situation, rechercher un certain soutien social... Face à ce grand nombre de stratégies de coping centrées sur l'émotion, Lazarus et Folkman proposent une subdivision en cinq parties différentes : «  *la minimisation de la menace, la réévaluation positive de la situation, l'auto-accusation, l'évitement-fuite de l'élément stressueur et la recherche de soutien social émotionnel.* »<sup>106</sup>

Il nous semble intéressant de rappeler la notion de stress perçu qui, mis en lien avec la perception individuelle que chaque individu a de son environnement, nous pousse à réfuter «  *la dichotomie stratégie adaptée / inadaptée puisque l'efficacité d'une stratégie dépend avant tout des particularités de la situation (efficace en certaines circonstances, inefficace en d'autres).* »<sup>107</sup> Nous n'entrerons pas dans le débat déterministe ou actionnaliste auquel se sont prêtés certains théoriciens du coping, car

---

<sup>101</sup> La situation

<sup>102</sup> Bruchon-Schweitzer M., op. cit , p. 71.

<sup>103</sup> Ibidem, p. 71.

<sup>104</sup> Ce qui lui vaut parfois l'appellation de coping d'évitement étant donné que le problème n'est pas affronté.

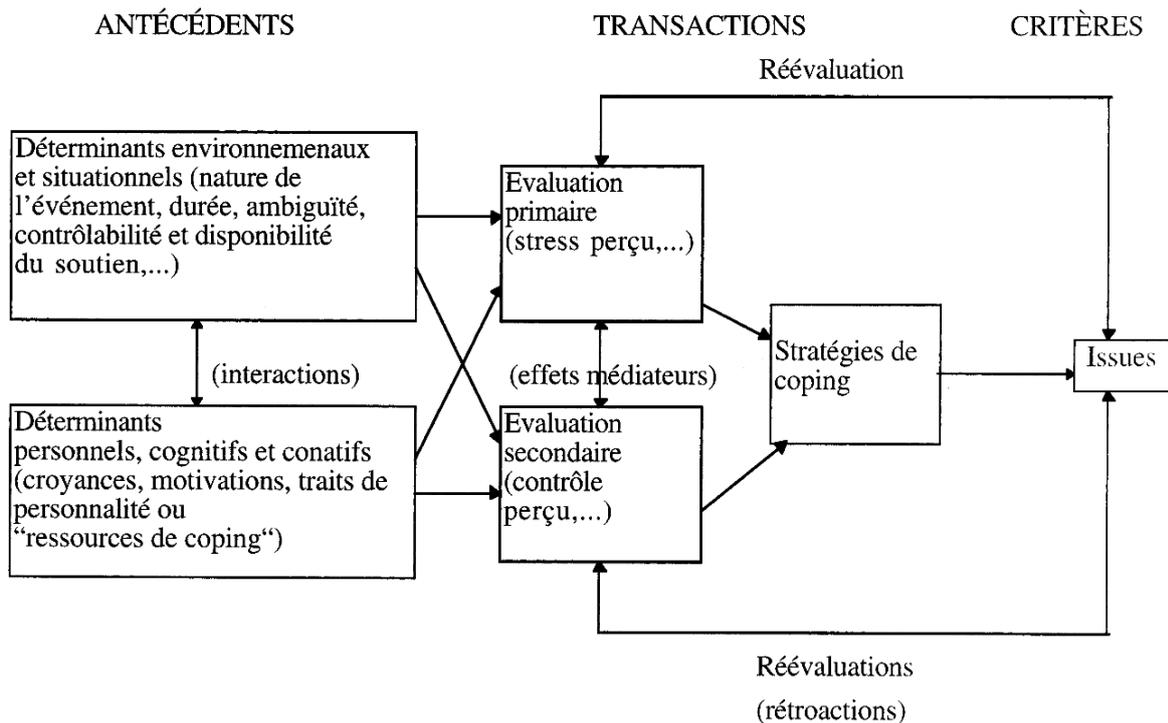
<sup>105</sup> Bruchon-Schweitzer M., op. cit , p. 71.

<sup>106</sup> Delelis G., et al., « Stratégies de régulation émotionnelle et de coping : quels liens ? », in Bulletin de psychologie, n°515, septembre-octobre 2011, p. 473.

<sup>107</sup> Parrocchetti J.-P., *Thèse : stress, coping et traits de personnalité (névrosisme et lieu de contrôle) chez des sauveteurs et des conseillers du Pôle Emploi*, Aix-Marseille Université, 2012, p. 84.

nous estimons que l'individu est certes influencé par la situation, mais il influence également fortement celle-ci. Preuve en est le schéma synthétisant les différentes étapes du processus de coping où nous pouvons voir que dans un premier temps, c'est bien la situation qui influence l'individu en engendrant un certain stress chez celui-ci. Mais de par la mise en place d'actions, le sujet peut agir sur son environnement s'il s'agit de coping centré sur le problème. S'il s'agit de coping centré sur les émotions, le stress ressenti poussera l'individu à mettre en place des actions visant à réguler sa réponse émotionnelle. Le mécanisme de réévaluation consistant donc à observer les changements tant de la situation que du ressenti de celle-ci, nous réconforte dans l'idée d'interdépendance entre l'individu et son environnement.

Schéma 2: Les étapes et les déterminants du processus de coping <sup>108</sup>



<sup>108</sup> Bruchon-Schweitzer M., op. cit , p. 74.

### 4.3.1. Classification des stratégies de coping

Lors de nos différentes recherches, nous nous sommes rendu compte qu'il existait une grande multitude de définitions du coping. Cela est entre autres dû aux divergences d'opinions des différents théoriciens auxquels s'ajoute l'immense diversité tant des situations dites stressantes que des profils psychologiques des personnes pouvant être rencontrés. Il en résulte un nombre important de stratégies de coping pouvant être utilisées, par corollaire nous avons trouvé également un grand nombre de classifications tentant de regrouper ces stratégies. Cela étant dit, dans la majorité des cas nous avons retrouvé les deux catégories déjà citées, à savoir le coping centré sur le problème et le coping centré sur l'émotion. Mais seuls Lazarus et Folkman se contentent de ces deux classes, alors que d'autres chercheurs pointent une troisième catégorie qui n'est pas la même chez tout le monde. Nous pointons donc parmi tant d'autres, l'évitement qui est mis en évidence par N. Endler et J. Parker<sup>109</sup>, cette notion est loin de faire l'unanimité chez les autres auteurs. Effectivement un désaccord les oppose, car « *l'évitement chez Endler et Parker comprend la distraction, la diversion sociale. C'est un évitement « cognitif » qui a peu à voir avec ce que d'autres auteurs appellent évitement émotionnel (répression, attitude défensive, distorsion de la réalité).* »<sup>110</sup> D'autres auteurs, dont M. Bruchon-Schweitzer et F. Cousson, proposent comme troisième catégorie la recherche de soutien social, elles sont rejointes par E. Greenglass pour qui « *le soutien social demeure bien une stratégie de coping inscrivant l'individu dans une démarche active afin d'obtenir l'aide de son entourage.* »<sup>111</sup> Nous l'avons vu, Lazarus et Folkman intègrent cette notion de recherche de soutien social dans les stratégies de coping centrées sur l'émotion avec comme différence lexicale qu'ils parlent de soutien social émotionnel. Dans le cadre de notre travail, nous optons pour la mise en évidence du soutien social comme stratégie à part entière et indépendante des autres stratégies de coping centrées sur l'émotion. Nous tenterons ainsi de mettre en évidence ces différentes stratégies lors de notre partie opérationnelle. Pour nous y aider, nous utiliserons donc la classification ainsi que

---

<sup>109</sup> Tout deux psychologues et professeur canadiens, théoriciens du coping.

<sup>110</sup> Bruchon-Schweitzer M., op. cit., p. 76.

<sup>111</sup> Greenglass E., cité par Parrocchetti J.-P., op. cit., p. 352.

les sous-classifications de Lazarus et Folkman concernant le coping centré sur le problème et les émotions à laquelle nous ajouterons de manière indépendante la recherche de soutien social qu'il soit émotionnel et/ou logistique<sup>112</sup>. Nous justifions ce choix de classification pour trois raisons, premièrement il nous semble intéressant de réussir à mettre en avant ce soutien social<sup>113</sup> au sein d'une institution hospitalière et plus précisément au sein d'une unité de soins<sup>114</sup> d'une part, mais surtout au sein d'une équipe<sup>115</sup>. Deuxièmement, la délégation est le thème central de notre travail et nous l'avons vu, il s'agit là d'une technique managériale incluant différents intervenants. L'étude de la recherche de soutien social dans ce contexte de dynamique de groupe nous semble intéressante. Effectivement, nous pourrions avoir tendance à aborder la délégation comme un stress donc un problème, mais elle peut être également observée comme un acte par lequel nous cherchons ou nous donnons du soutien social. La délégation pourrait par conséquent être le problème et/ou la solution à certaines situations vécues comme stressantes. La dernière raison qui nous pousse à choisir cette classification tripartite est d'ordre purement méthodologique, Cousson qui aborde ces stratégies de soutien social, est à la base de l'adaptation et de la traduction d'une échelle d'évaluation du coping se dénommant Ways of Coping Checklist Revised (WCC-R) que nous sélectionnerons ci-dessous pour la suite de notre travail.

#### 4.3.2. Évaluation du coping

Comme stipulé et justifié ci-dessus, nous avons opté pour l'échelle WCC-R<sup>116</sup> qui se présente sous forme de questionnaire et qui est composée de 27 items qui sont chacun évalués par le sujet sondé à l'aide d'une échelle de Likert à quatre degrés<sup>117</sup>. Son utilisation sera abordée de manière plus approfondie dans la partie opérationnelle de ce travail. La seule visée quantitative de cette échelle se limitera à la mise en évidence de l'utilisation d'un style de stratégies de coping<sup>118</sup> au détriment d'un autre.

---

<sup>112</sup> Voir annexe VI.

<sup>113</sup> Pour le cadre.

<sup>114</sup> Influence du milieu.

<sup>115</sup> Influence de la dynamique de groupe, des leaders,...

<sup>116</sup> Voir annexe VII.

<sup>117</sup> Obligeant ainsi l'enquêté à se positionner car le choix de la neutralité ne lui est pas laissé.

<sup>118</sup> Centrée sur le problème, l'émotion ou la recherche de soutien social.

Quant à l'aspect qualitatif, il s'avère difficile, voire impossible, d'évaluer la qualité d'une stratégie de coping à travers un tel questionnaire. Les paramètres entrant en jeu sont effectivement nombreux tant au niveau de l'individu qu'au niveau de la situation stressante. Nous rejoignons donc Bruchon pour qui « *une stratégie de coping est efficace (ou adéquate) si elle permet à l'individu de maîtriser la situation stressante ou de diminuer son impact sur son bien-être physique et psychique.* »<sup>119</sup> L'efficacité sera donc appréciée par l'individu à posteriori lors de la phase de réévaluation<sup>120</sup>, cette phase de réévaluation s'apparentant à un certain apprentissage quant à l'efficacité d'une stratégie de coping dans une situation donnée. Si l'efficacité individuelle des stratégies semble impossible à prévoir, plusieurs études tendent à démontrer certaines conclusions plus générales, ainsi pour J. Suls et B. Fletcher « *il est plus fonctionnel en général de recourir à une stratégie de coping, quelle qu'elle soit, qu'à aucune.* »<sup>121</sup> Nous nuancions ce dernier propos, s'il semble effectivement qu'un recours à une stratégie de coping serait bénéfique, il est toujours intéressant de s'interroger sur l'absence de celles-ci. L'individu serait-il dans le déni, dans le refus ou encore serait-il résilient face à cette situation potentiellement stressante qui ne serait donc pas vécue comme tel dans le dernier cas ? Il semble également « *qu'un coping centré sur le problème réduit la tension subie par l'individu en éliminant (ou en atténuant) le stresser.* »<sup>122</sup> Enfin, plusieurs auteurs insistent sur le degré de contrôlabilité de la situation stressante en concluant que « *dans des situations contrôlables, un coping centré sur le problème apparaît comme efficace (il est associé à une faible détresse ultérieure) et un coping centré sur l'émotion comme dysfonctionnel (détresse ultérieure importante), cet effet s'inversant dans les situations incontrôlables.* »<sup>123</sup> Nous concluons en réinsistant sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises stratégies de coping à proprement parler, l'efficacité de celles-ci sera jugée en fonction de l'impact qu'elles auront eu sur le sujet concerné.

---

<sup>119</sup> Bruchon-Schweitzer M., op. cit , p. 77.

<sup>120</sup> Voir Schéma 2: Les étapes et les déterminants du processus de coping, p. 42.

<sup>121</sup> Bruchon-Schweitzer M., op. cit , p. 77.

<sup>122</sup> Ibidem, p. 77.

<sup>123</sup> Ibidem, p. 78.

#### 4.4. Mécanismes de défense

La présentation de ce concept sera brève et concise, car nous avons décidé de l'aborder dans le but principal de compléter le concept de coping qui, nous l'avons vu, ne nous permettrait pas à lui seul de mettre en évidence tous les mécanismes ou stratégies mis en place face à un élément stressant.

Les mécanismes de défense sont « *des processus mentaux automatiques, qui s'activent en dehors du contrôle de la volonté et dont l'action demeure inconsciente, le sujet pouvant au mieux percevoir le résultat de leurs interventions et s'en étonner éventuellement.* »<sup>124</sup> La littérature regorge d'un grand nombre de classifications tentant de regrouper ces différents mécanismes. Cette pléthore de proposition de classification est induite entre autres par l'absence de consensus sur leur nombre total. Comme le stipule le psychologue R. Schafer, « *il ne peut y avoir de listes « exactes » ou « complètes » de mécanismes de défense, mais seulement des listes variant dans leur exhaustivité, dans leur consistance théorique interne, et dans leur utilité pour ordonner l'observation clinique et les données de la recherche.* »<sup>125</sup> De plus, les caractères inconscients, involontaires et individuels de chaque mécanisme de défense les rendent difficilement observables et donc mesurables. Nous rejoignons K. Davidson et M. MacGregor qui précisent qu'une évaluation à l'aide d'un outil unique « *sera probablement insuffisante pour saisir toutes les dimensions qui sont décisives (...). Aussi, l'évaluation des mécanismes de défense requerra généralement des informations provenant de plusieurs sources, incluant des questionnaires (...) une évaluation clinique, des données biographiques, ainsi que des observations comportementales, pour discerner plus complètement l'usage des mécanismes de défense.* »<sup>126</sup> Afin d'éviter de partir à la dérive dans ce vaste océan qu'est le recueil de données concernant ces mécanismes, nous faisons le choix méthodologique de tenter de mettre en évidence des comportements inconsciemment activés lors des entretiens que nous aurons dans le cadre de notre partie opérationnelle. Le critère de

---

<sup>124</sup> Chabrol H., « Les mécanismes de défense », in Recherche en soins infirmiers, n°82, septembre 2005, p.32.

<sup>125</sup> Schafer R., cité par Chabrol H., op cit., p. 33.

<sup>126</sup> Davidson K., MacGregor M.W., cité par Chabrol H., Stacey C., *Mécanismes de défense et coping*, Paris, Dunod, 2004, p. 69.

classification dans ces mécanismes sera donc leur caractère inconscient ou involontaire qui devra être contextualisé avec nos observations cliniques au cours desdits entretiens. Bien que nous n'optons pas pour un outil d'observation spécifique aux mécanismes de défense, il nous semble intéressant de tenter de classer ceux que nous pourrions donc éventuellement mettre en évidence lors de notre phase opérationnelle. Nous optons pour la classification qui nous semble la plus répandue et qui est le résultat d'un travail commun ayant rassemblé un grand nombre de cliniciens. Cette classification s'inspire du DSM IV<sup>127</sup> et est résumée par H. Chabrol et S. Callahan<sup>128</sup> dans leur ouvrage « mécanismes de défense et coping. » Cette typologie, bien qu'étoffée, ne se considère pas comme exhaustive, elle regroupe hiérarchiquement trente-et-un mécanismes de défense répertoriés en sept familles de niveaux de fonctionnement défensif. L'ensemble des sept niveaux détaillés ainsi que les trente-et-un mécanismes sont repris sous forme de tableau dans l'annexe VIII, pour l'instant nous nous contenterons uniquement d'énumérer les sept groupes différents : « *le niveau adaptatif élevé représentant les défenses matures, le niveau des inhibitions mentales représentant les défenses intermédiaires névrotiques et les niveaux immatures avec les niveaux de distorsion mineure et majeure de l'image de soi et des autres, le niveau du désaveu, le niveau de l'agir et le niveau de la dysrégulation défensive.* »<sup>129</sup>

Au risque de passer pour des observateurs peu scrupuleux, nous décidons de ne pas investiguer davantage le concept des mécanismes de défense. Effectivement, face à notre faible maîtrise de la psychanalyse freudienne dont est originaire ce concept ainsi que la difficulté reconnue de trouver des outils d'observation efficaces, nous préférons reconnaître nos limites et nous nous limiterons donc à une tentative de recueil de mécanismes inconscients grâce à l'observation lors de notre phase opérationnelle. Nous tenterons de combler cette absence de maîtrise théorique en nous aidant de leur relevé ainsi que de leurs définitions exposées dans l'ouvrage de Chabrol et Callahan<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (1994)* : manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux publié par l'association américaine de psychiatrie décrivant et classifiant les troubles mentaux.

<sup>128</sup> Tout deux psychologues et professeurs français.

<sup>129</sup> Chabrol H., op. cit. p. 32.

<sup>130</sup> Chabrol H., Stacey C., op. cit., p. 13-14.

#### 4.5. Mécanismes de défense et coping : continuum entremêlé

Nous l'avons vu, les mécanismes de défense sont souvent opposés aux stratégies de coping à propos de leurs caractères conscients/inconscients et volontaires/involontaires. Nous prenons nos distances quant à ce clivage que certains auteurs tentent d'imposer. Prenons l'exemple d'un sujet qui, pour faire face à une situation stressante commence à fumer, cette démarche est donc volontaire et consciente<sup>131</sup>. À force de répéter cette action en présence d'un stress, nous pouvons aisément nous imaginer que cette action pourrait rapidement se transformer en conditionnement pavlovien ne nécessitant plus d'évaluation consciente du stress. Il ne s'agirait donc plus d'une stratégie de coping, mais d'un mécanisme de défense inconscient et presque devenu involontaire. Or, les chercheurs s'accordent pour classer les addictions dans les stratégies de coping. Cette réflexion laisse la porte ouverte à un débat quant à l'herméticité des caractères conscients/inconscients et volontaires/involontaires de ces deux théories, L. Newman va dans ce sens en précisant que le coping et les mécanismes de défense sont complètement « entremêlés. »<sup>132</sup> À cela nous rajoutons également que face à une situation donnée, un individu pourrait activer un mécanisme de défense et en même temps utiliser une stratégie de coping pour y faire face. Par exemple, « *face à une situation externe difficile comme un travail important à accomplir, un sujet peut simultanément utiliser les modalités de coping centré sur le problème et un certain degré de déni de la difficulté de la tâche, lui permettant de s'y engager et d'éviter un découragement dissuasif.* »<sup>133</sup> Un sujet pourrait également utiliser dans un premier temps un mécanisme de défense puis une stratégie de coping et vice-versa. Au travers de nos entretiens, nous tenterons de mettre en évidence cette éventualité chez les cadres dans le contexte de la délégation. De même, nous pouvons dire que les mécanismes de défense et les stratégies de coping peuvent être intimement liés chronologiquement parlant : l'activation d'une défense inadéquate pourrait avoir un impact sur le mauvais choix d'une modalité de coping, l'inverse est également de mise. Face à ce constat, nous optons pour la

---

<sup>131</sup> Bien que nous pourrions prétexter un mimétisme social inconscient pouvant alors relever d'un mécanisme involontaire.

<sup>132</sup> Chabrol H., Stacey C., op. cit., p. 4.

<sup>133</sup> Ibidem, p. 156.

représentation d'un continuum avec les caractères involontaires/inconscients d'un côté et volontaires/conscients de l'autre. Les mécanismes de défense et les stratégies de coping seraient positionnés en fonction de leur degré de volonté et de conscientisation de l'action.

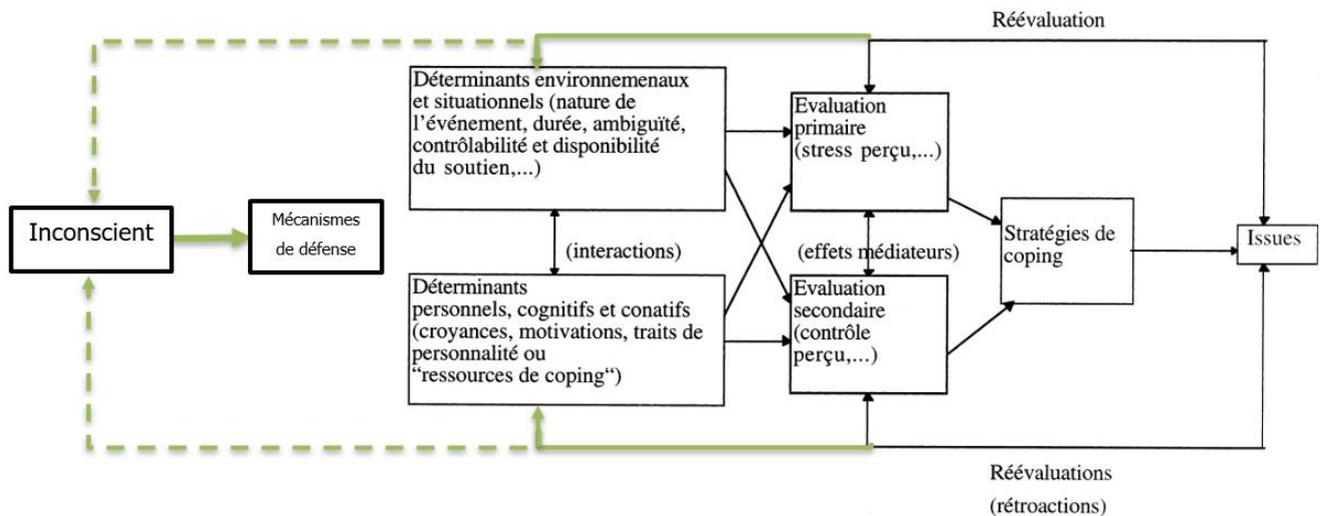
#### 4.6. Conclusion

Le coping ainsi que les mécanismes de défense nous servent donc à faire face à une situation vécue comme stressante, ces deux processus peuvent se déclencher simultanément ou non. Le coping aura donc pour but de faire face à la même situation en prenant conscience des risques et des opportunités qui se présentent à nous. La mise en place d'une ou plusieurs stratégies sera suivie d'une réévaluation qui impactera le nouveau processus d'évaluation de la situation problématique. Nous avançons l'idée que la réévaluation impacte bien plus que notre simple étape d'évaluation du coping. Chaque stratégie mise en place<sup>134</sup> nous permet d'emmagasiner consciemment et/ou inconsciemment une foule d'informations sur ladite situation et sur nos croyances par rapport à celle-ci. Cette étape de réévaluation influencera donc notre manière de percevoir cette situation, autrement dit, cela va modifier la manière dont nous percevons les déterminants du coping. En impactant consciemment nos antécédents en lien avec cette situation, nous influençons les possibles apparitions de mécanismes de défense. Ceux-ci seraient donc enclenchés, consciemment ou non, après une évaluation volontaire de l'individu, cela démontre les liens pouvant exister entre mécanismes de défense et coping. Nous proposons ainsi une nouvelle schématisation du processus de coping en y incluant partiellement les mécanismes de défense. Cette proposition ne revendique aucune valeur scientifique, elle a pour objectif de faire transparaître les liens qui nous semblent exister entre le coping et les mécanismes de défense.

---

<sup>134</sup> Que son résultat soit positif, négatif ou neutre.

**Schéma 3 :** Proposition de schématisation de l'interaction des mécanismes de défense et du coping<sup>135</sup>



Enfin si cette étape de réévaluation laisse apparaître à de multiples reprises que les stratégies mises en place ne sont pas fonctionnelles, le cadre devrait faire preuve d'auto-évaluation globale. C'est-à-dire qu'il devrait aller au-delà de ce qu'il a conscience d'évaluer, le but étant de tenter de mettre en évidence le déclenchement de mécanismes de défense dysfonctionnels qui empêcheraient de régler ou de faire face à la situation stressante. La méthode des cinq « pourquoi »<sup>136</sup> pourrait être une aide précieuse dans cette optique, elle permet effectivement de mettre en évidence des choses qui ne le sont pas.

<sup>135</sup> Tableau adapté de Bruchon-Schweitzer M., op. cit , p. 74.

<sup>136</sup> Et pourquoi pas plus si nécessaire.

## CONCLUSION DE LA PARTIE CONCEPTUELLE

Nous avons pu le constater avec, entre autres, la théorie de fixation des objectifs, que la délégation et la motivation ont plusieurs points communs. Que ce soit la recherche d'autonomie ou l'enrichissement des tâches par exemple, les liens qui les unissent semblent évidents. Ce sentiment est d'autant plus exacerbé par l'omniprésence des politiques institutionnelles prônant la délégation comme outil de motivation pour le collaborateur. À moins que tout cela ne soit qu'un « coup de com' », de l'esbroufe de management bien-pensant ? Les concepts exposés dans cette première partie conceptuelle nous poussent à penser le contraire. Forts de ce constat, nous avançons le postulat suivant : la délégation est source de motivation pour les collaborateurs. Énonçons maintenant un deuxième postulat qui est le résultat des observations que nous avons recueillies tant dans notre vie professionnelle que dans notre vie d'étudiant : la délégation est peu souvent utilisée alors qu'un grand nombre de courants managériaux la conseille fortement. Nous sommes conscients que cette logique empirique présente un faible degré scientifique, mais nous l'acceptons, car elle est motivée par une présentation détaillée de concepts<sup>137</sup> croisée avec diverses expériences de terrains<sup>138</sup>. Nous allons même plus loin en déclarant que nous la justifions par notre manque de temps, de moyens humains et de moyens économiques. Mis bout à bout, ces postulats nous donnent la conclusion suivante : la délégation est peu souvent utilisée alors qu'un grand nombre de courants managériaux la conseille fortement à la vue de l'impact positif qu'elle a sur la motivation. Ce constat nous pousse à nous questionner de la sorte : **comment les ICU expliquent-ils que la délégation soit si peu utilisée alors que ses avantages sont si souvent mis en exergue ?**

Nous tenterons donc de comprendre, grâce à notre dispositif de recherche, quelles sont les raisons qui freinent certains cadres à utiliser cette technique managériale présentant pourtant de nombreux avantages tant pour eux que pour leurs collaborateurs.

---

<sup>137</sup> Il s'agit là d'une logique intellectuelle.

<sup>138</sup> Notre expérience professionnelle, notre stage, nos échanges avec d'autres professionnels.

## **DÉMARCHE OPÉRATIONNELLE**

## INTRODUCTION

Maintenant que nous avons bien cerné notre problématique, il est temps de choisir la méthode de recherche que nous utiliserons. Face à une problématique qualitative visant à comprendre les raisons individuelles qui font qu'un cadre ne délègue pas ou peu, nous avons choisi la méthode dont l'objectif est de s'intéresser « *à la compréhension de certains phénomènes liés à la singularité de l'humain.* »<sup>139</sup> L'objectif premier de notre recherche n'est pas d'identifier les inconvénients de la délégation, mais bien d'essayer de comprendre les raisons intrinsèques<sup>140</sup> aux cadres qui les poussent à ne pas déléguer. C'est au travers d'entretiens semi-directifs que nous espérons pouvoir récolter un maximum d'informations afin de pouvoir mettre en évidence des mécanismes de défense et des stratégies de coping. Une fois ces processus mis en évidence, nous espérons pouvoir retourner vers les cadres pour leur faire part de nos observations. Gardons toutefois à l'esprit que la finalité de ce genre de méthode n'est pas de produire des généralités, l'ensemble de nos analyses et de nos interprétations nous permettront tout au plus d'émettre certaines hypothèses en lien avec notre problématique.

---

<sup>139</sup> Vantomme P., *Balise iota: la méthode clinique*, Tournai, 2020 p. 5.

<sup>140</sup> Personnelles

# 1. DISPOSITIF DE RECHERCHE

## 1.1 Question de recherche

Dans le cadre de la méthode clinique, nous n'avons pas d'hypothèse de départ, mais bien plusieurs interrogations qui nous taraudent en lien avec notre problématique. Pour rappel, son intitulé est le suivant : **comment les ICU expliquent-ils que la délégation soit si peu utilisée alors que ses avantages sont si souvent mis en exergue ?** Nous sommes partis de deux postulats provenant de notre démarche conceptuelle et de nos expériences personnelles et professionnelles : la délégation est peu souvent utilisée alors qu'un grand nombre de courants managériaux la conseillent fortement<sup>141</sup> et elle peut être une source de motivation pour nos collaborateurs.

Afin de ne pas influencer d'emblée nos futurs interlocuteurs et en accord avec les représentants de l'institution hôte, nous préciserons aux ICU interviewés que le thème de notre travail sera le suivant : « **Quelle place pour la délégation dans les équipes soignantes ?** » Nous avons opté pour l'entretien comme outil de collecte d'informations et plus précisément celui de type semi-directif qui peut servir à « *effectuer des études d'approfondissement où on ne cherche pas à mesurer mais à comprendre.* »<sup>142</sup>

Afin de mener à bien ce genre d'entretiens, un guide est nécessaire pour nous permettre de « *structurer quelque peu l'interview afin de pouvoir mener des comparaisons.* »<sup>143</sup> Nous avons donc mis en évidence différents thèmes comprenant eux-mêmes des sous-catégories qui devront être abordés tout au long des différents entretiens. Pour chaque thème nous avons préparé une consigne d'ouverture et éventuellement une question de relance pour chaque sous-catégorie. Mais avant d'aller plus loin, attelons-nous maintenant à présenter la structure de notre dispositif de recherches en justifiant méthodologiquement nos différents choix.

Nous allons, dans un premier temps, exposer le dispositif de recherche tel que nous l'avions imaginé. Dans un second temps nous détaillerons la mise en place de celui-ci et les éventuelles modifications que nous avons dû y apporter.

---

<sup>141</sup> Par corolaire, nous en déduisons que si elle est si souvent prônée, ses avantages sont incontestables pour les cadres, les collaborateurs, l'équipe et l'institution.

<sup>142</sup> Vantomme P., *Balise tau : l'entretien*, Tournai, 2020 p. 7.

<sup>143</sup> [http://homepages.ulb.ac.be/~jmdecrol/Upload\\_enseignement/GeogF419\\_EntretiensPP.pdf](http://homepages.ulb.ac.be/~jmdecrol/Upload_enseignement/GeogF419_EntretiensPP.pdf) (page consultée le 15 janvier 2020).

## 1.2 Terrain de recherche et type d'entretiens

Pour des raisons de fiabilité méthodologique, nous avons décidé de mener nos entretiens dans une autre institution que la nôtre<sup>144</sup>. Nous avons un temps hésité entre un entretien collectif et des entretiens individuels, mais le risque de biais de désirabilité sociale nous semblait trop élevé dans le cadre du premier cité. De même, le biais induit par la présence de leaders nous semblait un frein à une collecte optimale de données. Le risque étant d'une part que la parole soit principalement laissée au(x) leader(s) et que les suiveurs calquent leurs discours sur celui des meneurs<sup>145</sup>. Nous avons donc opté pour l'entretien individuel qui, nous espérons, amenuisera ces différents risques de biais et laissera une place privilégiée à l'unique interlocuteur. Enfin, afin d'éviter des variables parasites<sup>146</sup> entre des intervenants provenant de différentes institutions, nous avons choisi de réaliser tous nos entretiens au sein d'un seul établissement.

## 1.3 Échantillonnage

En tenant compte de notre postulat quant à l'absence fréquente de délégation, nous optons pour un échantillon significatif ayant comme spécificité la propension de chaque individu à déléguer. Pour ce faire, nous proposons un outil permettant de stratifier la population parente<sup>147</sup> quant à sa propension à déléguer ou pas. Il sera demandé au directeur de nursing<sup>148</sup> d'évaluer cette tendance pour chaque individu. Face à la nécessité d'évaluer une spécificité qualitative, nous avons opté pour une échelle de Likert à choix forcé qui sera donc composé de quatre niveaux : jamais, rarement, parfois et souvent.

Afin d'éviter un déséquilibre de notre échantillon, nous posons comme condition que nous voudrions une parité<sup>149</sup> entre les personnes déléguant rarement ou jamais et ceux le faisant parfois ou souvent. Nous sommes partis sur un échantillon de base de quatre ICU. Afin de pouvoir faire face à des refus et/ou à des indisponibilités, nous avons demandé d'avoir également quatre ICU supplémentaires<sup>150</sup>. La sélection des ICU est réalisée à l'aide d'une

---

<sup>144</sup> Le Centre Hospitalier Wallonie Picarde.

<sup>145</sup> Par crainte d'exprimer un avis différent et/ou par désirabilité sociale.

<sup>146</sup> Cultures d'entreprises, valeurs institutionnelles, dotation en personnel, ...

<sup>147</sup> Tous les ICU de cette institution.

<sup>148</sup> Ou un autre responsable hiérarchique des ICU.

<sup>149</sup> Il s'agit donc d'un échantillonnage aléatoire avec contrôle de la propension à déléguer ou non.

<sup>150</sup> Substituts

table de nombres aléatoires. Une fois cette tâche effectuée, une première prise de contact<sup>151</sup> sera réalisée avec chaque individu afin de leur exposer brièvement les modalités de notre étude et de fixer une date de rendez-vous pour l'entretien. Une copie de l'ensemble de l'outil d'échantillonnage tel qu'il fut proposé à l'institution hôte est conservée et tenue à la disposition du jury si nécessaire.

## 1.4 Outils

### 1.4.1 Questionnaire

Afin d'évaluer les stratégies de coping utilisées par les ICU dans le cadre de la délégation, nous avons choisi l'échelle WCC-R<sup>152</sup>. Il s'agit de l'échelle Ways of Coping checklist révisée et traduite par Cousson. La justification de ce choix est exposée dans la partie conceptuelle de ce travail<sup>153</sup>. Elle présente 27 items regroupés sous trois catégories en fonction de l'orientation du coping.

Dans un premier temps, chaque sujet sera invité à se mettre en situation de délégation. Il devra ensuite, pour chaque stratégie, estimer s'il lui arrive de la mobiliser en choisissant sa réponse parmi les quatre choix possibles : non - plutôt non - plutôt oui - oui. Le score sera ensuite calculé suivant la grille de codage ci-dessous :

Tableau 1 : scoring de l'échelle WCC-R

|                                  | Non | Plutôt non | Plutôt oui | Oui |
|----------------------------------|-----|------------|------------|-----|
| Pour tous les items (sauf le 15) | 1   | 2          | 3          | 4   |
| Pour l'item 15                   | 4   | 3          | 2          | 1   |

Le score de chaque item sera rapporté au style de coping s'y référant en suivant la répartition suivante :

|                               | Intervalle du score | Items                               |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| Coping centré sur le problème | 10 - 40             | 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 27 |
| Coping centré sur l'émotion   | 9 - 36              | 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26     |
| Recherche soutien social      | 8 - 32              | 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24         |

<sup>151</sup> Par téléphone ou par mail.

<sup>152</sup> Voir annexe VII.

<sup>153</sup> Page 44.

Le temps de passage du questionnaire est estimé à  $\pm$  10 minutes.

L'objectif est ici double, d'une part il nous permettra d'identifier quelles stratégies de coping sont mises en place par le sujet questionné. D'autre part, nous tenterons de voir lors de la phase d'interprétation s'il existe un lien entre les résultats du questionnaire et les propos recueillis lors des entretiens<sup>154</sup>.

Une copie du questionnaire, accompagnée des modalités de passage de celui-ci sera envoyé à chaque ICU, par mail, lors de la prise de contact initiale. Il leur sera demandé de le compléter avant notre entretien.

L'analyse et l'interprétation des résultats seront réalisées a posteriori. Une copie sera conservée et tenue à la disposition du jury si nécessaire.

#### 1.4.2 Modalité de passage de l'entretien

La durée de passage de l'entretien est estimée à  $\pm$  45 à 60 minutes, quant au lieu il est laissé à l'appréciation de l'institution hôte. Cela étant dit nous recommandons un lieu au calme et à l'abri des regards<sup>155</sup> afin d'éviter tout élément perturbateur. Avec l'accord de l'institution receveuse et des différents intervenants, ceux-ci seront enregistrés afin de faciliter la retranscription des informations. Une fois les données retranscrites et anonymisées, les enregistrements seront effacés.

À la fin de l'entretien, nous avons rajouté une échelle de Likert à quatre niveaux que l'ICU devra compléter, il lui sera demandé d'autoévaluer sa tendance à déléguer. Il aura le choix entre les quatre items suivants : jamais, rarement, parfois et souvent. Nous tenterons de faire des liens entre les réponses aux questions des différents interviewés et leur auto-évaluation sur cette échelle de Likert.

Les entretiens seront retranscrits de manière sociologique dans un premier temps et compilés dans un document que nous tiendrons à disposition du jury. Dans un second temps, nous réaliserons une retranscription de type mot pour mot<sup>156</sup> pour les passages qui seront insérés dans ce mémoire. Ceci dans le but d'éviter une certaine lourdeur dans la lecture de notre partie analytique. Nous serons vigilants lors de cette « réécriture » de ne pas modifier le sens même des idées des cadres interviewés.

---

<sup>154</sup> Concordance ou discordance.

<sup>155</sup> Et des oreilles.

<sup>156</sup> les hésitations ne seront pas recopiées et les erreurs de syntaxe seront corrigées.

### 1.4.3 Guide d'entretien et grille d'analyse

Afin de nous aider à mener au mieux nos différents entretiens, nous avons réalisé un guide d'entretien<sup>157</sup> sous forme de tableau, nous y retrouvons les différents thèmes que nous aimerions que les cadres abordent. Pour chacun de ceux-ci, nous avons préparé une consigne qui nous servira comme question de relance si l'interviewé n'aborde pas ces sujets de manière spontanée. Nous avons également pointé différents sous-thèmes ainsi que des questions de relance.

Nous allons maintenant justifier de manière méthodologique le choix des différents thèmes<sup>158</sup> qui seront abordés. Cette justification méthodologique nous servira de grille d'analyse afin d'analyser a posteriori le contenu des réponses des interviewés. Pour rappel, l'objet de notre recherche est de comprendre les raisons personnelles qui font que les cadres ne délèguent pas plus souvent. Nous sommes bien conscients que l'objectif premier n'est pas d'identifier les raisons structurelles qui poussent les gens à ne pas souvent déléguer. Cependant pour tenter d'identifier les raisons intrinsèques aux cadres qui le freinent à le faire, nous devons inévitablement aborder la délégation tant en termes d'avantages que de désavantages.

Afin de faciliter la lecture et ainsi éviter des allers-retours incessants vers les annexes, nous présenterons chaque thème suivi de leur consigne.

**Concept de la délégation :** « *En guise d'introduction, pourriez-vous m'expliquer ce que signifie pour vous la délégation dans le domaine du management ?* »

L'objectif de cette consigne est de s'assurer que nous parlons bien du même concept. De nombreuses définitions seront bien sûr acceptées, mais au risque de fausser tout l'entretien, nous devons nous assurer que nous parlons bien de la délégation dans le cadre du management. Nous éviterons ainsi toute confusion avec d'autres concepts comme ce fut le cas lors de notre stage<sup>159</sup>.

Lors de notre analyse, nous réaliserons une énumération des différents termes utilisés afin de tenter de mettre en évidence un consensus ou non entre les différents cadres quant à la définition qu'ils se font de la délégation.

---

<sup>157</sup> Voir annexe IX.

<sup>158</sup> Et la formulation de leur consigne pour certain thème.

<sup>159</sup> Confusion entre la délégation syndicale et la technique de management.

**Avantage et désavantage de la délégation :** « *Parlez-moi de la délégation aussi bien en termes d'avantages que d'inconvénients.* »

Après une description de ce qu'est la délégation, nous avons opté pour une consigne qui nous semble la plus ouverte possible. Nous espérons ainsi qu'elle permettra aux ICU d'aborder spontanément différents thèmes. Nous serons particulièrement attentifs lors de l'analyse à la manière dont sera développé le raisonnement<sup>160</sup> du cadre. Nous serons également vigilants aux thèmes abordés spontanément, mais surtout à ceux non abordés et qui nécessiteront une relance.

Nous tenterons de mettre en évidence des mécanismes de défense éventuels qui seraient la cause de ces « oublis ». Nous espérons également pouvoir comparer les discours traitant des avantages avec ceux traitant des désavantages tant sur le fond que sur la forme. Sur le fond, nous réaliserons une énumération des termes parlant des avantages ou des désavantages de la délégation et nous tenterons de mettre en évidence une certaine redondance de ceux-ci dans le discours de différents ICU. Sur la forme nous serons attentifs au temps passé à parler respectivement des avantages et des désavantages. Cette analyse sera mise en lien avec l'auto-évaluation de l'ICU quant à sa propension à déléguer, nous nous attendons à ce qu'un cadre ne déléguant jamais développe plus les désavantages et l'inverse pour un cadre déléguant souvent. Si ce n'est pas le cas, nous tenterons d'en comprendre les raisons à travers l'analyse de son discours.

**Motivation :** « *Selon vous, la délégation a-t-elle un impact motivant ou démotivant sur les différents intervenants ?* »

Bien que nous gardions un aspect antagoniste dans la consigne, nous nous attendons à ce que les propos des ICU aillent principalement dans le même sens<sup>161</sup>. Il s'agit là d'un attendu, cette question a donc deux objectifs cachés. D'une part nous laissons l'interviewé nous faire part de son avis sur la question et éventuellement exploiter le côté démotivant de la délégation, il s'agit donc là aussi d'un attendu, mais de par son côté contre-courant, il s'agirait presque d'inattendu<sup>162</sup>. Deuxièmement, du fait de sa probable réponse en faveur

---

<sup>160</sup> Les avantages d'abord puis les désavantages ou l'inverse.

<sup>161</sup> Nous nous attendons à ce qu'ils signalent le côté motivant de la délégation.

<sup>162</sup> Nous serons encore une fois attentifs dans l'analyse à l'ordre de développement des arguments.

de la motivation, cette question permettrait en quelque sorte à l'interviewer de baisser la garde de l'interviewé pour qu'il puisse répondre plus spontanément aux questions suivantes. Attention, il n'est pas question d'endormir l'interviewé, mais plutôt de le mettre en confiance pour qu'il puisse se livrer plus facilement sur les autres thèmes. Lors du prétest, nous serons particulièrement attentifs à l'efficacité de ce stratagème. S'il s'avère inutile voir biaisant, nous veillerons à changer la question. Nous justifions l'utilisation de ce stratagème grâce à nos différents postulats<sup>163</sup>, au pire ils seront juste confirmés, au mieux nous aurons des informations à traiter dans notre partie analytique.

**Chose à déléguer :** « *Quel est votre avis quant à la possibilité de déléguer une tâche, un projet et/ou une responsabilité ?* »

Pour ce thème, nous nous intéresserons au côté caché de la consigne, à ce qui n'est pas dit spontanément. Nous tenterons donc de mettre en évidence la réponse à la question inverse<sup>164</sup> : « *qu'est-ce qui n'est pas délégable ?* » Afin de nous assurer qu'il ne s'agit pas d'un oubli d'énumération et de bien comprendre l'avis de l'ICU, nous utiliserons les questions de relance afin de balayer les différents aspects de la consigne. En pointant les freins à la délégation, nous tenterons de mettre en évidence des mécanismes de défense ou des stratégies de coping. Afin d'éviter tout effet tunnel<sup>165</sup>, nous mettrons également en évidence les éléments pour lesquels les chefs semblent plus enclins à déléguer.

**Feedback :** « *Quels sont les moyens de reconnaissance dont vous disposez pour remercier vos collaborateurs ?* »

Comme nous l'avons vu lors de notre partie conceptuelle, le feedback est un des seuls moyens de reconnaissance dont dispose le cadre. Nous serons donc attentifs au discours des cadres quant à la reconnaissance accordée à leurs collaborateurs et nous tenterons de voir s'il existe un lien entre la propension à déléguer et l'importance accordée au feedback.

---

<sup>163</sup> Pour rappel : un grand nombre de courants managériaux encourage l'utilisation de la délégation et la délégation peut être une source de motivation pour nos collaborateurs.

<sup>164</sup> La question orienterait trop la réponse, le but de cette stratégie est d'éviter d'influencer l'interviewé.

<sup>165</sup> Et de garder notre objectivité de chercheur.

**Conditions de travail :** « *Je vous propose maintenant d'aborder la délégation en lien avec vos conditions de travail, autrement dit, vos conditions de travail vous freineraient ou vous pousseraient-elles à déléguer, merci de développer votre réponse.* »

Même si ce n'est pas l'objectif de ce travail, cette consigne permettra éventuellement de mettre en évidence différents facteurs entravant ou stimulant la mise en place de délégation<sup>166</sup>. En pointant ces éventuels freins, nous tenterons de mettre en évidence des mécanismes de défense ou des stratégies de coping mis en place par le cadre.

**Stress :** « *De manière générale, avez-vous l'impression de vous mettre en danger lorsque vous réalisez une délégation ? Développez s'il vous plaît.* »

Bien qu'il s'agisse d'un entretien semi-directif et que nous devons être prêts à modifier l'ordre des questions pour coller au mieux au déroulé du discours de notre interlocuteur, nous avons délibérément positionné cette question à la fin de l'entretien. Plus que la question inaugurale de ce thème, nous nous intéresserons tout particulièrement à deux sous-catégories de celui-ci. Ces deux sous-thèmes sont la perte de pouvoir et la responsabilité de l'ICU. Cette question fermée est clairement inductrice quant aux réponses que pourraient nous donner les interviewés, nous acceptons ce risque et le justifions en deux points :

- En posant la question en clôture d'entretien, celle-ci n'influencera en rien le contenu global de l'échange.
- En énonçant ces deux sous-catégories, nous forçons un peu le cadre à nous parler de quelque chose faisant partie certes de son personnage public, mais également de sa sphère personnelle<sup>167</sup>.

#### 1.4.4 Analyse des stratégies de coping et mécanismes de défense

Durant tout notre processus d'analyse, nous serons particulièrement attentifs à la mise en évidence de mécanismes de défense et de stratégie de coping. Cependant, malgré notre vigilance, nous pointons une difficulté majeure que nous tenterons de combler avec l'utilisation de deux grilles supplémentaires. Cette difficulté réside dans le fait que l'objet

---

<sup>166</sup> Le fait d'être en sous-effectif.

<sup>167</sup> Sphère qu'il pourrait avoir tendance à cadenciser pour éviter toute vulnérabilité publique.

de notre recherche (la mise en place de mécanismes de défense et de stratégies de coping) n'est jamais énoncé tel quel dans nos consignes ou dans nos questions de relance. Comment pourrions-nous dès lors mettre en évidence quelque chose chez un individu qui n'est lui-même pas au courant que nous cherchons cela ? Un premier élément de réponse se trouve dans notre guide d'entretien, il s'agit des justifications méthodologiques que nous venons de détailler ci-dessus. Nous espérons que ce guide d'entretien permettra aux ICU de développer les différents thèmes sélectionnés afin que nous ayons de la « matière » à analyser dans un premier temps et à interpréter dans un second temps. Nous gardons quand même à l'esprit qu'une faible quantité de données récoltée pourrait être tout autant révélatrice de la mise en place de certains mécanismes de défense ou stratégies de coping. Afin de nous aider à les mettre en évidence, nous utiliserons deux grilles distinctes. La première reprend les trente-et-un mécanismes de défense de la classification de Chabrol et Callahan alors que la deuxième reprendra les trois styles de coping différents. Enfin, lors de nos entretiens, nous serons tout particulièrement attentifs au non verbal. Effectivement, de nombreuses études ont démontré l'importance du non verbal dans la communication. Selon le psychologue A. Mehrabiann « *seule 7% d'une communication est verbale (le sens des mots). 38% de cette communication est vocale (l'intonation et le son de la voix), 55% est visuelle (expression du visage et langage corporel). C'est donc 93% d'une communication qui serait non-verbale.* »<sup>168</sup> Ce constat nous obligera donc à être tout particulièrement attentifs à cette dernière, tant du côté de l'interviewé que du nôtre, puisque nous savons qu'il n'est pas nécessaire de parler pour communiquer. Nous devons donc être vigilants par rapport à nos propres opinions concernant la délégation, ceux-ci ne doivent pas influencer nos échanges tant au niveau verbal qu'au niveau non-verbal. Nous serons attentifs au non-verbal de notre interlocuteur, car c'est à travers celui-ci que nous pourrions mettre en évidence certains comportements déclenchés de manière involontaire. Nous espérons donc, à travers nos observations cliniques, pouvoir mettre en évidence des mécanismes de défense comme l'humour ou le refoulement par exemple. Pour ce faire, un enregistrement nous semblait indispensable. Nous avons opté pour l'enregistrement audio, car nous craignons que la présence d'un objectif braqué sur l'interviewé soit source de stress et donc de retenue dans ses propos.

---

<sup>168</sup> <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198069-communication-non-verbale-definition-elements-et-exemples/> (page consultée le 16 avril 2020).

## 1.5 Prétest de l'ensemble du dispositif de recherche

Notre prétest fut réalisé avec une ICU de notre institution, nous avons profité de l'occasion pour également prétester notre e-mail destiné aux ICU que nous tenterons de recruter pour nos futurs entretiens. Sur conseil de l'ICU rencontrée, des modifications mineures furent apportées au mail<sup>169</sup>.

La rencontre fut organisée dans un local technique à l'abri des regards. L'ambiance générale fut détendue et l'interaction avec la personne interviewée nous a semblé correcte. Dans sa structure, le guide d'entretien nous a donné une certaine satisfaction. Si dans un premier temps nous avons émis le souhait de ne pas être trop directif, nous nous sommes rendu compte que notre faible expérience dans la conduite d'entretien faiblement directif ne jouait pas en notre faveur. Alors que nous voulions reformuler les propos du sujet interviewé, nous lui avons dit « *Ok donc si je comprends bien, c'est un peu comme un coaching ?* » La personne avait certes parlé de notion proche du coaching, mais en aucun cas elle n'avait prononcé ce mot. De par notre opinion sur la délégation, nous avons probablement orienté la réponse de la personne en faisant usage d'un terme qu'elle n'avait jusque-là pas encore énoncé. Cette mésaventure se reproduisit peu de temps après et nous rendant compte de nos erreurs, nous avons décidé de nous rabattre uniquement sur les consignes et les questions de relance présentes dans notre guide d'entretien. La suite se déroula sans autres soucis à ce niveau. Les tournures des différentes consignes ont permis à la personne interviewée de s'exprimer librement bien que des questions de relance furent quand même nécessaires.

La personne interviewée nous a confié en fin d'interview ne pas avoir eu l'impression d'avoir été influencée par notre question de départ ainsi que par nos différentes questions de relance lors de notre entretien. De même, celle-ci nous a précisé que notre attitude verbale et non verbale ne l'avait pas influencée dans un sens ou dans l'autre.

Quant au questionnaire, les résultats semblent confirmer nos attentes, le sujet interrogé nous a déclaré avoir une tendance à déléguer entre parfois et souvent. Face à un bon degré de contrôlabilité de la situation, l'usage majoritaire de stratégies de coping était donc un attendu tel que nous l'avions vu dans notre partie conceptuelle.

Nous ressortons donc de notre prétest avec une grande satisfaction de notre guide

---

<sup>169</sup> Une copie est conservée et tenue à la disposition du jury si nécessaire.

d'entretien qui nous pousse à ne pas le modifier. Cependant notre conduite de l'entretien ne fut pas optimale quand nous avons tenté d'être moins directifs. Nous tenterons de corriger cela par la suite en étant attentifs à ne pas influencer notre interlocuteur. Cela étant dit, vu la grande satisfaction que nous retirons de notre guide, nous proposons de nous calquer davantage sur celui-ci pour nos prochains entretiens afin de minimiser les risques d'ingérences dans les propos du sujet interviewé. Nous sommes conscients qu'en agissant de la sorte, nous introduisons une plus grande directivité dans la conduite de nos entretiens. Cependant cela nous semble acceptable au vu de la quantité d'informations récoltée pour chaque thème abordé.

### 1.6 Biais reconnus avant la mise en place du dispositif de recherche

Face à un sujet fort à la mode comme la délégation, le biais de désirabilité sociale est indéniable. Pour tenter de le diminuer au maximum, nos questions devront être les plus ouvertes possible et nous devons être vigilants quant au fait de ne pas influencer nos interlocuteurs avec nos représentations sociales sur la délégation. En déléguant la réalisation de notre outil d'échantillonnage, nous doublons ce risque de désirabilité sociale. Cependant, le fait d'exiger une parité dans notre échantillon et l'utilisation d'une grille de nombres aléatoires diminue fortement le risque de biaiser notre échantillonnage.

Nos interventions pendant l'entretien pourraient biaiser le discours de notre interlocuteur. Nos représentations de la délégation pourraient effectivement influencer la personne interviewée, nous nous abstiendrons donc d'émettre des jugements ou des suggestions à celui-ci.

## **2. MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE RECHERCHE**

Début février 2020, nous avons pris contact avec le Centre Hospitalier de Mouscron (CHM) qui a d'emblée marqué son intérêt concernant notre démarche. Une rencontre avec la directrice du département infirmier ainsi qu'une cadre intermédiaire a eu lieu le 25 février 2020. Lors de cette entrevue, nous avons obtenu leur accord pour pouvoir mener nos quatre entretiens au sein de leur institution. C'est lors de ce rendez-vous que nous avons également réglé les détails concernant l'utilisation de l'outil d'échantillonnage et la manière dont la prise de contact serait réalisée avec les différents sujets.

La prise de contact par mail fut réalisée le 26 février et une personne sur quatre nous recontacta directement pour marquer son accord, cet entretien fut réalisé le 2 mars au CHM. Concernant les trois autres personnes, n'ayant pas eu de leurs nouvelles, un mail de relance leur fut adressé le 4 mars. Sans nouvelles de leur part, nous avons repris contact avec la cadre intermédiaire pour obtenir les coordonnées de nouveaux sujets. Le lendemain, lors d'un entretien téléphonique, elle nous informait que les trois ICU avaient marqué leur accord<sup>170</sup> pour nous rencontrer, mais que notre mail aurait porté à confusion quant à la suite à y donner, ce qui expliquerait donc l'absence de réponses de leur part. Après contact téléphonique avec chacun d'entre eux, nos trois derniers entretiens furent programmés pour le 16 mars. La programmation et la réalisation de ceux-ci avançaient donc correctement, c'est alors que nous avons été informés le 13 mars que toutes les visites non essentielles étaient suspendues sur le site du CHM. Cette décision faisant suite à la crise sanitaire sans précédent provoquée par la pandémie du Covid 19. Cette mesure fut prise de manière simultanée à l'échelon national afin d'endiguer la propagation du virus au sein des hôpitaux. La réalisation de nos entretiens fut directement impactée, car nous furent informés par mail le 14 mars que nos entretiens devaient être reportés à une date ultérieure. D'une durée initiale de quinze jours, nous nous doutions fortement que ces mesures seraient prolongées à plusieurs reprises. Face à ce constat, nous nous sommes donné quelques jours de réflexions. La réalisation d'entretiens téléphoniques et/ou par vidéoconférence a été envisagée, mais nous avons rapidement écarté cette possibilité pour trois raisons. Premièrement nous estimons que dans le cadre d'une démarche qualitative,

---

<sup>170</sup> Après qu'elle les ait relancé personnellement.

la vidéoconférence n'est pas optimale afin de collecter du matériel de qualité. Le manque d'interaction induit par la barrière de l'écran, des baffles et du décalage de son est un frein indéniable à un entretien fluide. De même le manque d'habitude et de maîtrise de cet outil nous semble un frein majeur à un entretien de qualité. Deuxièmement, cette crise sanitaire exceptionnelle a été source d'augmentation de charge de travail pour tous les intervenants des structures hospitalières et tout particulièrement pour les ICU : réorganisation des services hospitaliers, procédures à revoir, replanification des horaires, surcharge de travail engendrée par la prise en charge spécifique des patients infectés, ... Ce contexte de surcharge de travail nous a semblé être un frein majeur à une collecte d'informations de nature qualitative. Troisièmement, vu le contexte anxiogène de la situation de crise que nous avons subie, nous craignons fortement que les différents interlocuteurs n'aient pas la tête à s'entretenir avec nous pour discuter de délégations. Face à ce triple constat et l'impossibilité de savoir quand ces mesures restrictives seraient levées, nous avons réfléchi à la possibilité de rebondir avec les deux entretiens que nous avons déjà réalisés.

Malheureusement, nous nous retrouvons avec deux entretiens<sup>171</sup> de personnes ayant tendance à déléguer. Notre critère d'échantillonnage concernant l'équilibre entre les délégués et les non-délégués était dès lors inopérant. Outre le fait que nous nous retrouvons avec moins de matériel à analyser, c'est ce déséquilibre qui nous a semblé le plus préjudiciable. Effectivement, comment pourrions-nous comprendre les raisons qui font que la délégation soit rarement utilisée si les seuls entretiens dont nous disposons concernent des cadres ayant tendance à déléguer ? Nous pourrions certes mettre en évidence quelques freins, mais qui s'avèreront probablement mineurs vu la tendance de ces cadres à déléguer ?

Après mures réflexions, nous décidons quand même de réaliser les différentes analyses que nous avons prévu de faire dans le but de tester notre dispositif de recherche jusqu'au bout. À savoir que nous analyserons donc les entretiens avec notre grille d'analyse, nous tenterons également de mettre en évidence des mécanismes de défense et des stratégies de coping à l'aide de nos deux grilles répertoriant l'ensemble de ces processus. Nous analyserons également les questionnaires comme prévu et nous observerons si nous avons une concordance entre le style de coping majoritairement utilisé et la tendance des cadres

---

<sup>171</sup> Le prétest et notre premier entretien au CHM.

à déléguer. Étant donné que les deux ICU rencontrés avaient une tendance délégante, nous sommes conscients que la recherche d'informations, expliquant la faible utilisation de la délégation, ne sera pas évidente. Nous proposons donc de nous adapter en tentant de pointer également, pour chaque thème abordé, les raisons qui favorisent la mise en place de la délégation. À défaut de pouvoir pointer les raisons qui freinent son usage, nous tenterons de mettre en avant les raisons qui pousseraient un cadre à déléguer. Il est important de garder à l'esprit que ces raisons ne nous permettront pas de tirer des conclusions quant aux raisons qui freinent d'autres cadres à déléguer. Par exemple sans dévoiler un secret d'État, les deux cadres rencontrés nous ont dit qu'elles trouvaient que la délégation avait un aspect très motivant. Nous ne pourrions donc pas en déduire que les non-délégués trouvent la délégation démotivante ou qu'ils ne veulent pas déléguer, car ils ne cherchent pas à motiver leurs collaborateurs. Les seuls arguments que nous pourrions donc utiliser pour répondre à notre problématique seront ceux en défaveur de la délégation.

## **3. ANALYSE**

Nous allons maintenant nous atteler à analyser nos entretiens, nous commencerons par les conditions dans lesquelles nous avons rencontré nos interlocuteurs. Ensuite nous analyserons brièvement les réponses obtenues à propos de la définition que les cadres se font de la délégation. Nous enchaînerons par la suite avec l'analyse de la structure du discours, de son contenu et nous terminerons par décrire le non verbal des ICU rencontrés.

### **3.1 Conditions de passage des entretiens**

Les deux personnes rencontrées nous ont reçus dans leur unité, dans un bureau pour l'une, dans un local technique pour l'autre. Les entretiens se sont déroulés en face à face et ont tous les deux été enregistrés. Le premier a duré trente-cinq minutes et le deuxième vingt minutes. Nous expliquons la plus courte durée du deuxième entretien par le fait que l'ICU nous a précisé qu'elle avait une réunion trente-cinq minutes après notre rencontre<sup>172</sup>. De plus, bien que cela n'ait nullement empêché l'intéressée de s'exprimer dans un français plus que correct, elle ne s'exprimait pas dans sa langue maternelle<sup>173</sup>. Cela nous semble être un frein dans le cadre d'un entretien à visée qualitative durant lequel nous attendons des interlocuteurs qu'ils puissent s'exprimer aisément pour nous faire part de leur ressenti. Nous n'avions pas envisagé ce frein lors de notre échantillonnage et nous l'insérons dans la liste des biais ayant pu nuire à une collecte de données complète.

En guise d'introduction, nous leur avons demandé de se présenter en quelques mots. Les deux ICU rencontrées sont toutes les deux des femmes qui travaillent depuis vingt-sept et vingt ans, elles n'ont jamais changé d'institution. Elles sont en poste d'ICU dans un service où elles ont elles-mêmes travaillé en tant qu'infirmières. Leurs prises de fonction datent de onze ans pour l'une et un an et demi pour l'autre.

---

<sup>172</sup> Alors que nous avons bien précisé qu'il nous faudrait quarante-cinq minutes pour notre entretien.

<sup>173</sup> Qui est le néerlandais.

### 3.2 Le concept de la délégation

Chez les deux cadres, la délégation est définie dans des termes ayant une connotation positive, c'est l'occasion « *de leur permettre de prendre des initiatives, de se sentir valorisés et de s'impliquer davantage pour faire grandir une équipe et la faire mieux fonctionner.* » Cette même personne précise également qu'elle est importante pour éviter que « *le chef ne doive pas tout porter* », cette notion de répartition de la charge de travail est également soulignée par l'autre ICU qui met « *un plan d'action (...) en route tous les 4 mois et je regarde comme cela qui peut participer à ce plan d'action.* » Pour cette même personne, le fait de faire une répartition quotidienne peut également s'apparenter à de la délégation : « *tous les jours, je fais la répartition, c'est aussi un peu déléguer le travail.* » Alors qu'une des personnes commence sa définition en ayant une approche managériale en énumérant les avantages pour ses infirmières, l'autre personne nous explique que la délégation lui permet d'avoir « *une bonne entente avec la direction nursing.* » Il s'agit là d'une approche stratégique que nous n'avons pas abordée jusque-là. D'ailleurs cette même personne n'aborde nullement les avantages ou inconvénients pour ses infirmières lors de sa définition. Ce qui ne l'empêche pas d'utiliser fréquemment cette technique managériale dans son service : « *Chaque infirmière chez moi est un peu référente.* » La délégation a l'air d'être fortement ancrée dans ce service au point que tout le monde semble être poussé<sup>174</sup> à endosser un rôle de référent.

Au travers de leurs définitions, nous nous accordons donc pour dire que les deux ICU ont des définitions favorables à la délégation bien que les raisons qui les poussent à déléguer ne sont pas identiques. Les deux cadres nous donnant bien une définition personnelle de la délégation dans le cadre du management, aucun complément de définition ne fut nécessaire de notre part.

### 3.3 Structure des discours

Nous allons maintenant analyser la structure du discours, à travers celle-ci, nous pensons pouvoir mettre en évidence une tendance à pointer en premier les désavantages de la délégation dans les discours des cadres déléguant peu. Bien que nous n'ayons pas pu réaliser la totalité de nos entretiens, nous analyserons quand même la structure tant sur la

---

<sup>174</sup> Ou obligé par soucis de conformisme social ?

durée totale passée à parler des avantages et des inconvénients que sur le déroulé du discours.

Nous avons donc calculé le temps que chaque intervenante a pris pour parler des avantages et des désavantages. Nous avons décidé de tenir compte uniquement des réponses faisant suite à la consigne initiale : « *Parlez-moi de la délégation aussi bien en termes d'avantages que d'inconvénients.* » Nous justifions ce choix par la nature même de la question et des réponses qui y étaient attendues. Nous nous attendions à des réponses structurées permettant clairement d'identifier les avantages d'un côté et les désavantages de l'autre, ce qui fut le cas. Comme nous pouvons l'observer grâce au tableau ci-dessous, nous avons pu mettre en évidence que le temps de paroles, de nos deux interlocuteurs, était majoritairement consacré à détailler les avantages de la délégation. Cela peut paraître évident, mais il est intéressant de pointer que la personne ayant tendance à déléguer plus facilement passe moins de temps à parler des inconvénients.

Tableau 2 : temps de parole avantages/inconvénients

| Sujets | Temps avantages | Temps inconvénients | Tendance à déléguer |
|--------|-----------------|---------------------|---------------------|
| 1      | 40 (69%)        | 18 (31%)            | Souvent             |
| 2      | 130 (61%)       | 80 (39%)            | Parfois souvent     |

Concernant le déroulé du discours, la personne ayant une moins grande tendance à déléguer commence en exposant les inconvénients pour le cadre et les collaborateurs puis elle aborde les avantages pour ces mêmes personnes. Cette énumération centrée sur les deux acteurs de terrain directement concernés par la délégation nous semble cohérente avec la définition managériale reçue en début d'entretien. Après une question de relance, cette même personne recommence par pointer les inconvénients puis les avantages pour l'équipe ainsi que pour l'institution. La concordance entre la définition et l'énumération des points positifs et négatifs ainsi que le fait de parler spontanément du négatif, nous laisse à penser que cette personne a déjà eu l'occasion de poser le pour et le contre de la délégation. Cette réflexion pourrait être le signe d'une certaine maturité par rapport à celle-ci et au management qui va avec, notre ressenti est renforcé par les propos de cette même personne qui, sans le citer, nous parle de management situationnel : « *il y a des personnes*

*qui auront besoin d'un cadre* <sup>175</sup> *et il y a des personnes à qui on pourra donner carte blanche.* » La deuxième ICU commence en revanche par parler des avantages suivis d'UN inconvénient. Nous avons dû la relancer à deux reprises pour qu'elle aborde le sujet pour l'équipe et l'institution, elle ne pointera que des avantages et précisera textuellement ne pas voir de désavantages pour l'équipe. Le déroulé du discours ne semble pas nous apporter beaucoup d'informations en défaveur de la délégation, nous sommes pourtant interpellés par la mise en évidence d'un seul inconvénient. Il semblerait que, volontairement ou non, cette personne occulte certains inconvénients reconnus de la délégation. Cette observation nous sera utile lorsque nous tenterons de mettre en évidence certains mécanismes de défense ou stratégies de coping.

Concernant l'aspect motivationnel de la délégation, les deux ICU soulignent dans un premier temps le côté motivant de celle-ci pour les collaborateurs. Si pour l'une d'entre elles, il n'y a aucun risque de démotivation, l'autre personne nous signale en deuxième intention que l'augmentation de la charge de travail pourrait revêtir un aspect démotivant pour les collaborateurs.

### 3.4 Contenu du discours

Après la forme, attelons-nous à observer le fond. Pour ce faire, nous avons relevé tous les passages traitant des avantages et des désavantages de la délégation. Une fois ce recensement réalisé, nous avons synthétisé chaque phrase des ICU en idées que nous avons par la suite regroupées à la manière d'un métableau. Au fur et à mesure que nous regroupions leurs idées, nous sommes arrivés à mettre trois catégories d'idées en évidence : le point de vue relationnel<sup>176</sup>, le point de vue organisationnel et le point de vue managérial. Cette triple catégorisation est le résultat d'un regroupement dit par « tas », elle n'était pas préexistante à nos entretiens. Nous nous rendons compte que cette classification nous renvoie indéniablement au premier chapitre de notre partie conceptuelle visant à décrire la fonction de cadre. Pour rappel, nous avons présenté le cadre de santé en pointant son rôle de gestionnaire et de manager tout en soulignant son rôle de communicateur qui était un rôle transversal aux deux rôles précités. Inconsciemment, notre catégorisation choisie, dans le cadre de cette analyse de contenu, semble consolider notre

---

<sup>175</sup> SOS cadre à la rescousse.

<sup>176</sup> Que nous pourrions également appeler volet communicationnel.

conceptualisation de la fonction de cadre<sup>177</sup>. Nous allons passer en revue ces trois volets en pointant tout particulièrement les inconvénients qui pourraient donc être des freins pour les cadres interrogés et par extrapolation<sup>178</sup>, pour les cadres que nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer.

Tableau 3 : thèmes relevant du volet relationnel

| Volet relationnel            |   |
|------------------------------|---|
| Inconvénients                | Avantages   |
| - Communication pas évidente | - Bonne relation avec la hiérarchie<br>- Bonne relation avec les collaborateurs<br>- Permet de mieux connaître les collaborateurs |

Les notions répertoriées dans ce premier tableau proviennent toutes d'une seule personne. Étant donné la différence de langue maternelle entre cette ICU et ses infirmières, il n'est pas étonnant selon nous qu'elle ait pointé la communication comme pouvant être un frein à la bonne conduite d'une délégation. Cette différence de langue n'a jamais été abordée explicitement par l'ICU, il s'agit là d'une observation et donc une supposition que nous avançons au vu des échanges que nous avons eus lors de notre entretien. Dans un premier temps, cette ICU ne voit pas d'autres inconvénients<sup>179</sup> que la communication concernant la délégation : « *il y a juste la communication qui est parfois un peu difficile.* » Ce qui se marque par une difficulté pour « *être au courant du trajet du projet.* » Il semblerait donc que ce soit surtout l'absence ou une mauvaise communication au sein du processus de délégation qui soit pointé ici comme inconvénient. Quant aux avantages, nous l'avons déjà abordé, les deux premiers semblent correspondre à une vision plus stratégique du cadre qui se positionne comme un intermédiaire entre son équipe et sa direction. Le troisième avantage est en quelque sorte une spirale positive ou négative en fonction que la délégation soit mise en place ou non. Si le cadre délègue, cela lui permet de mieux connaître ses collaborateurs. S'il connaît mieux ses collaborateurs, nous pouvons supposer qu'il pourra

<sup>177</sup> Ou serait-ce l'inverse ? Notre conceptualisation qui a influencé la catégorisation de notre métaplan, notre honnêteté méthodologique semble jouer en faveur de la première proposition.

<sup>178</sup> Le conditionnel utilisé dans cette phrase est, bien plus qu'un choix, une obligation !

<sup>179</sup> Elle pointera par la suite un autre inconvénient concernant le temps, sinon ce ne sera que du positif.

déléguer plus souvent et de manière plus adaptée à ce collaborateur, etc... Le raisonnement inverse nous laisse la possibilité d'envisager que le fait de ne pas le faire priverait le cadre d'une occasion de mieux connaître son collaborateur ce qui empêcherait donc l'ICU d'offrir un encadrement optimal à son infirmier.

Tableau 4 : thèmes relevant du volet managérial

| Volet managérial <sup>180</sup>  |  |
|--|--|
| Inconvénients  | Avantages  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessite de la méthodologie</li> <li>- Difficile en début de carrière pour l'ICU</li> <li>- Risque de passer pour un fainéant si le cadre délègue trop</li> <li>- Mise en danger</li> <li>- Source de doute</li> <li>- Idées farfelues</li> <li>- Démotivation des collaborateurs, car augmentation de la charge de travail</li> <li>- Jalousie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Motivant (9x)</b></li> <li>- Permet de faire grandir l'équipe (6x)</li> <li>- Source de créativité (4x)</li> <li>- <b>Moyen de reconnaissance (3x)</b></li> <li>- Valorisation des collaborateurs (3x)</li> <li>- Épanouissement personnel et professionnel (3x)</li> <li>- Favorise la prise d'initiative (3x)</li> <li>- <b>Sécurisant (2x)</b></li> <li>- <b>Que du positif (2x)</b></li> <li>- Favorise l'implication (2x)</li> <li>- Permet de varier le travail</li> <li>- Stimulant</li> <li>- Défi</li> <li>- Intéressant</li> <li>- Pas de mise en danger</li> <li>- Équipe s'autogère</li> <li>- Montrer que l'ICU a confiance en ses collaborateurs</li> <li>- Pas de désavantages</li> </ul> |

Légende : **En gras : observation présente chez les deux sujets**

(x) = occurrence totale de l'observation

Si nous avons encore un doute sur le fait que la délégation soit avant tout une technique managériale, l'abondance d'observations se retrouvant dans ce volet devrait lever les derniers doutes là-dessus. Même si, rappelons-le, notre objectif premier est de comprendre les raisons personnelles qui freinent les cadres à utiliser la délégation. Nous voulions profiter de nos entretiens pour confirmer notre postulat concernant son aspect

<sup>180</sup> idées centrées sur l'impact de la délégation sur les collaborateurs, le cadre, l'équipe et l'institution.

motivationnel. Malheureusement nous savons que nos observations sont incomplètes et déséquilibrées étant donné la non-réalisation des entretiens avec des cadres non-délégués. Pour rappel un de nos postulats était que la délégation peut être une source de motivation pour nos collaborateurs. Cette idée générale semble bien être confirmée par les deux cadres rencontrés qui y font référence neuf fois en termes d'avantages et une seule fois en termes d'inconvénients. Nous pourrions passer l'ensemble des autres avantages en revue en les recontextualisant dans nos entretiens afin de démontrer qu'ils ont, selon les ICU rencontrés, un impact sur la motivation des collaborateurs. Mais nous avons préféré nous appuyer sur notre partie conceptuelle afin de valider définitivement notre postulat. Nous avons dès lors réalisé un tableau<sup>181</sup> reprenant toutes les théories de la motivation abordées dans notre partie conceptuelle. Pour chaque théorie, nous avons pointé au minimum un avantage et/ou un inconvénient énoncé par nos deux interlocutrices. Un bref rappel, expliquant en quoi cette observation a, selon les auteurs, un impact sur la motivation, est également présent. Bien que nous aurions pu insérer plusieurs fois certaines observations dans différentes théories, nous avons opté pour le choix de mettre en évidence au minimum une observation par théorie. Cela nous a donc permis de démontrer que notre conclusion concernant la motivation était exacte, à savoir que les ICU doivent aller de théorie en théorie pour pouvoir s'adapter du mieux possible à leurs collaborateurs. Au niveau de ce qui pourrait freiner les cadres à déléguer, nous nous étonnons que l'ensemble des points négatifs soient soulevés par la même personne. Malgré deux relances pour pointer les désavantages, l'autre ICU nous signala à trois reprises ne voir que du positif dans la délégation : « *c'est tout à fait positif à mon avis* », « *je ne vois pas vraiment des désavantages* ». Au risque d'influencer notre interlocutrice, nous sommes même allés jusqu'au point de lui poser une question beaucoup plus fermée pour être sûr de bien avoir compris son avis sur la question :

« *Et donc<sup>182</sup> vous ne voyez pas de points négatifs, dans ce que vous me dites, vous ne voyez que des points positifs ?* » « *Oui* ».

Bien qu'elle ait pointé de nombreux inconvénients, la deuxième ICU nous signale quand même que pour elle « *ce n'est vraiment que du positif.* » Cette personne semble donc pouvoir faire fi de ces inconvénients aux vues des nombreux avantages qu'elle y trouve.

---

<sup>181</sup> Voir annexe X.

<sup>182</sup> Afin de ne pas influencer notre interlocutrice, nous nous sommes quand même réfrénés à placer notre fameuse phrase : « *et donc nous sommes bien d'accord que...* »

Une personne pointe la délégation comme étant un danger, mais aussi quelque chose de sécurisant, la mise en danger réside dans le fait « *qu'on est responsable et quand on n'est pas là et qu'on a délégué (...) il y a des situations qui peuvent me mettre en danger.* » Cette personne signale quand même que cela ne l'inquiète pas outre mesure, car elle a confiance en ses collègues à qui elle délègue et que le risque zéro n'existe pas et « *il y a des choses qui sont parfois inévitables* » qui pourraient se passer même en sa présence. Cette ICU pointe donc l'engagement de sa responsabilité comme une mise en danger partielle tout en trouvant quand même de manière générale que la délégation est quelque chose de sécurisant. L'engagement de la responsabilité des cadres pourrait donc clairement être un frein à son utilisation, qui plus est en début de carrière chez un cadre cherchant encore ses marques ou devant encore faire ses « preuves ».

Des institutions ayant des valeurs managériales fortes et connues de tous semblent permettre à leurs employés de s'octroyer une certaine élasticité au niveau de leur réflexion : « *Il y aura peut-être parfois des idées farfelues, mais parfois c'est bien d'avoir des idées un peu farfelues, on parle de créativité ici donc voilà.* » À travers ces propos, nous constatons que quelque chose qui est vu comme pouvant être un inconvénient est relativisé grâce à une valeur de l'institution qui prône une certaine créativité quitte à émettre certaines idées farfelues<sup>183</sup>. Nous pouvons aisément nous imaginer que l'absence de culture d'entreprise prônant la délégation ou l'absence de culture d'entreprise tout court, pourrait être un obstacle majeur à l'utilisation de celle-ci. De même, au sein d'une institution, l'absence de formations managériales permettant aux cadres de se former semble être un inconvénient important. Une des ICU nous signale que ces formations l'ont aidée à dépasser certaines difficultés lors de sa prise de fonction : « *On a eu plusieurs formations aussi au sein de l'hôpital où on en a beaucoup parlé et c'était difficile à la prise de mes fonctions.* » Une cadre nous signale aussi « *qu'il faut avoir un équilibre dans la délégation des tâches sinon il pourrait y avoir des jalousies.*

Enfin, nous terminerons cette analyse du volet managériale par la phrase suivante qui souligne ce que nous avons mis en avant dans notre partie conceptuelle sur la motivation : « *la délégation peut être source de motivation, l'équipe elle va bien tourner (...) et elle va davantage s'impliquer.* » L'ICU souligne l'intérêt de savoir comment motiver son équipe, afin de pouvoir par la suite l'impliquée de manière optimale dans leur travail.

---

<sup>183</sup> Un peu à la manière d'un brainstorming.

Tableau 5 : thèmes relevant du volet organisationnel

| Volet organisationnel <sup>184</sup>   |   |
|--|---|
| Inconvénients  | Avantages   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chronophage</li> <li>- Perte de temps (« je le ferai plus vite »)</li> <li>- Pas toujours possible de déléguer quand l'ICU est sur le terrain</li> <li>- Pas de résultat garanti</li> <li>- Perte de contrôle</li> <li>- Pas fait comme le cadre l'aurait fait</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chronophage, mais gain de temps au final.</li> <li>- Le chef ne doit pas tout faire</li> <li>- <b>Partage des responsabilités</b> (2x)</li> <li>- Experts dans une équipe</li> <li>- Accélère le travail</li> <li>- Meilleur fonctionnement (3x)</li> <li>- Diminution de l'absentéisme</li> </ul> |

Légende : **En gras : observation présente chez les deux sujets**

(x) = distribution totale de l'observation

Intéressons-nous maintenant à l'impact de la délégation sur l'organisation du travail au sein d'une unité. Sur six inconvénients, trois sont directement liés à la notion de temps : « *On passe parfois du temps à déléguer, tant dans la manière que dans la forme, etc., mais on en gagne beaucoup après.* » Cette perte de temps pour le cadre semble donc être acceptée et jugée raisonnable étant donné le fait que finalement il peut en résulter un gain de temps pour les ICU. Les trois derniers inconvénients furent évoqués par une seule personne les uns après les autres. Bien que ses idées semblaient être bien présentes dans l'esprit de cette ICU, son discours fut entrecoupé de nombreux blancs afin de trouver ses mots. Cela contrastait fortement avec la fluidité et la clarté de l'énumération de huit avantages<sup>185</sup> qui s'en suivirent. La structure de la réponse<sup>186</sup> ainsi que l'intonation très sûre de l'ICU, lors de l'énumération des avantages, nous pousse à croire que cette cadre s'est déjà questionnée et positionnée concernant la délégation. Il aurait été intéressant de pouvoir observer, chez des ICU ayant une faible tendance à déléguer, la proportion des avantages et des inconvénients. Nous aurions ainsi pu tenter de mettre en évidence certains mécanismes de défense comme la dépréciation ou la rationalisation.

Les avantages pointés jusqu'ici sont des résultats directs de la délégation, en revanche la diminution de l'absentéisme ne semble pas l'être. Ce n'est pas le fait de déléguer une tâche à un individu qui fera qu'il aura moins tendance à être absent. Cette diminution de

<sup>184</sup> idées centrées sur l'impact de la délégation sur l'organisation du service.

<sup>185</sup> Organisationnel et managériaux.

<sup>186</sup> Le négatif d'abord puis le positif.

l'absentéisme pourrait en revanche être le résultat des nombreux avantages pointés dans le tableau du volet managérial. En se projetant plus loin que les avantages directs de la délégation, cette ICU semble démontrer une certaine cognition de sa part vis-à-vis de celle-ci.

Nous allons maintenant terminer notre analyse de contenu en nous penchant sur les derniers thèmes de notre guide d'entretien. Après l'adaptation<sup>187</sup> de notre dispositif de recherche, nous nous attendions à ce que les avis des deux ICU se rejoignent vu leur tendance commune à déléguer.

Concernant les activités déléguables, les deux cadres évaluent une tâche comme quelque chose de facilement déléguable : « *Une tâche c'est assez court (...) ça peut être assez simple, enfin cela peut paraître assez simple.* » Elles pointent par contre toutes les deux la difficulté de déléguer un projet qui s'avère être une activité nécessitant plus de temps, plus de ressources et une certaine connaissance de la méthodologie de suivi de projet : « *Je me trompe peut-être, mais les membres de l'équipe n'ont jamais porté comme cela un projet (...) avec toute la méthodologie qu'on connaît par rapport à la méthodologie de projet, donc le manque d'expérience ou même de connaissance par rapport à cela pourrait être un frein.* » L'autre chef pointe également la nécessité d'avoir l'accord de sa direction pour une délégation de cette importance : « *Un projet c'est quand même un peu plus grand ce qui demande de faire participer plusieurs partenaires, (...) je dois quand même demander l'autorisation ou l'avis de ma direction.* » Concernant les missions, les deux cadres précisent l'importance de bien connaître ses collaborateurs pour pouvoir déléguer en fonction de ce que la personne aime faire : « *par exemple la mission d'accompagnement des étudiants dans l'unité, ça a été délégué à une personne qui a certaines affinités par rapport à cette mission-là.* » Nous renotons quand même un biais induit par la non-maîtrise de toutes les subtilités de la langue française par l'une des interviewées. Il nous semble qu'il y a eu une confusion de sa part au niveau du sens à donner au terme mission dans cette consigne. Sa réponse à notre question de relance concernant la faisabilité de déléguer des missions fut la suivante : « *La mission du CHM, c'est ce qui est dirigé par la direction nursing, par le directeur et je dois essayer de les transmettre à mes infirmières.* » L'erreur de notre part fut de ne pas reposer la question en expliquant le sens à donner au mot « mission » dans ce contexte. Une ICU souligne quand même l'importance de ne pas

---

<sup>187</sup> Ou plutôt l'arrêt forcé de la réalisation de nos entretiens.

déléguer à outrance pour ne pas passer pour un chef fainéant ou pour ne pas surcharger de travail un collaborateur, ce qui pourrait provoquer une certaine démotivation chez lui. Les deux ICU soulignent toutes les deux l'importance des remerciements que ce soit pour le collaborateur ou pour le manager : « *C'est la reconnaissance orale aussi aux collègues, mais c'est aussi la reconnaissance du collègue devant les autres collègues, ce sont deux choses différentes. (...) C'est souligner aussi ce qui a été réalisé et montrer que ce qui a été réalisé permet une meilleure organisation du service.* » Que ce soit en face à face ou lors des réunions de services, c'est un moment que les collaborateurs attendent et que les chefs ont l'air d'apprécier. Le fait de ne pas avoir d'incitant financier n'est pas pointé comme un frein, que du contraire une des chefs nous fait part d'une réflexion personnelle : « *Je n'ai pas l'impression que dans l'équipe cela pourrait être un frein, on ne fait pas quelque chose pour avoir forcément en retour.* » Nous rejoignons l'avis de cette ICU, mais nous attirons quand même l'attention sur le fait que certains collaborateurs agissent quand même de manière intéressée. Nous avons vu également au travers des différentes théories de la motivation que les travailleurs peuvent accepter certaines tâches dans le but de combler certains besoins. Il nous semble dès lors important de ne pas perdre de vue l'importance du feedback et des remerciements aux yeux des collaborateurs. Le risque étant de ne plus trouver de collègues désireux d'endosser une délégation s'il n'y a jamais de retour ou de marques de reconnaissance. Il s'agirait donc d'un frein, non pas à sa mise en place, mais à son acceptation et son adhésion au sein de l'équipe.

Concernant les conditions de travail, une personne nous signale que ses conditions de travail ne représentent en rien un frein pour déléguer : « *Ce ne sont pas mes conditions de travail qui vont faire que je vais déléguer moins ou plus.* » Tandis que l'autre cadre nous dit que le fait de devoir parfois occuper un poste de soignant sur le terrain la limite pour pouvoir mettre en place des délégations. Dans les faits, cela n'empêche pas cette cadre de déléguer énormément dans son service mais il s'agit clairement d'une raison pouvant empêcher certains cadres de déléguer alors qu'ils le désireraient. Ceci dit, le fait de devoir être présent sur le terrain comme soignant est quelque chose qui est vécu de manière positive si cela n'est pas récurant : « *Mes conditions de travail et la manière dont je travaille ne me permettent pas parfois de n'être qu'un manager et je n'ai pas envie d'être qu'un manager. Ça, c'est moi, je ne suis pas que manager d'équipe, je travaille aussi avec mon équipe et je suis proche des patients.* » « *Si on travaille comme un manager (...) on ne voit*

*plus si facilement ce qui ne va pas dans l'équipe ou ce qui ne va pas sur le terrain, donc c'est quand même toujours un peu pratique d'avoir encore toujours un pied sur le terrain. »*

En gardant ainsi le contact avec le terrain, elles nous disent donc que cela leur permet de prendre de meilleures décisions.

Enfin, une interviewée nous signale que ce sont ses conditions de travail, avant sa prise de fonction, qui l'ont poussée à avoir un style de management permettant à ses infirmières de s'épanouir au sein de son unité : *« Il y avait très peu de délégation, il y avait très peu de possibilités d'initiatives et donc on avait peur de proposer ou de faire quelque chose qui bousculait un peu les habitudes. C'est quelque chose que j'ai essayé de mettre en place parce que je trouve que c'est important (...) cela fait vraiment grandir l'équipe et ça pour moi ce n'est vraiment que du positif. »*

### 3.5 Ce que les mots ne disent pas

Afin de rendre l'immersion totale de nos entretiens, il est important d'aborder l'aspect non-verbal des personnes en présence. Nous allons donc tenter de détailler du mieux possible cette forme de communication pour chaque personne individuellement.

Lors de notre premier entretien, la posture de notre interlocutrice était ouverte et détendue, elle ne nous a pas semblé stressée tout au long de notre entretien. Des hochements de la tête furent réalisés lors de l'énonciation de nos consignes et les réponses qui s'en suivaient étaient fluides et bien structurées. Bien que de nombreuses hésitations étaient présentes, le timbre et le volume de la voix ne laissaient pas transparaître de stress. Ces temps de réflexion ont permis à notre interlocutrice de structurer et/ou de trouver les mots justes pour nous transmettre ses idées. Il y a eu quelques silences auxquels nous n'avons volontairement pas réagi afin de voir si notre interlocutrice voulait encore rajouter quelque chose, ce qui fut le cas à plusieurs reprises. L'expression du visage était détendue, le regard attentif et non fuyant. Il nous semble que nous pouvons affirmer qu'il y a une concordance entre le message verbal et la communication non verbale de notre interlocutrice.

L'interprétation de la communication non verbale de notre deuxième interlocutrice s'est avérée moins aisée. Pour rappel, cette personne s'exprimant dans un français tout à fait correct, est d'origine néerlandophone et s'exprime donc avec un certain accent. Nous devons donc passer outre nos représentations sociales quant aux langues germaniques, le

rythme plus saccadé et le timbre de voix différent ne signifiant pas spécialement une discordance entre le message et le paralangage. De même, les hésitations et les silences présents lors de l'entretien n'ont pas la même portée, la personne ayant tout simplement plus de difficultés à trouver ses mots dans une langue qui n'est pas sa langue maternelle. Malgré cette difficulté, la personne avait une posture ouverte et détendue également. Ses mimiques et son regard semblaient en accord avec le message qu'elle nous transmettait. Sa gestuelle plus franche et plus marquée lorsqu'elle s'exprimait en termes d'avantages<sup>188</sup> nous laisse à penser qu'elle croyait en ce qu'elle disait. Nous pouvons donc également dire que le discours et l'attitude non verbale de cette cadre étaient concordants.

Nous concernant, lors de notre prétest, il nous a semblé que nous avions une attitude ouverte, propice à l'écoute. Au niveau du visage, nos hochements de tête ainsi que le soutien visuel que nous apportions à notre interlocutrice nous semblaient en adéquation pour renvoyer un sentiment d'écoute. Lors de notre deuxième entretien, il nous a semblé que nous étions un peu stressés au niveau de la voix, nous avons à plusieurs reprises interrompu des blancs trop rapidement. Pour le reste nous avons eu une posture ouverte et un soutien visuel signifiant une écoute active. Les réponses courtes de notre interlocutrice nous ont déstabilisés, cependant nous avons tenté de garder une communication non verbale propice à l'écoute afin de ne pas raccourcir encore plus notre entretien.

### 3.6 Biais reconnus après la mise en place du dispositif de recherche

L'intervention d'une des cadres auprès des ICU pour que ceux-ci acceptent de nous rencontrer aurait été quelque chose de potentiellement biaisant. Finalement, n'ayant pas pu mener ces entretiens, ce biais potentiel n'a eu aucun impact sur la suite de notre travail. Bien que s'exprimant dans un français plus que correct, le fait qu'une des ICU rencontrées ne s'exprimait pas dans sa langue maternelle est un biais. Dans le cadre d'une démarche qualitative, qui plus est, relevant de la méthode clinique, il est primordial que la personne puisse s'exprimer aisément afin de pouvoir nous transmettre toutes les subtilités de son discours. Au-delà de l'expression, la compréhension de l'entièreté des consignes n'est pas optimale avec cette barrière linguistique.

---

<sup>188</sup> Elle a juste pointé un désavantage.

Suite à l'adaptation de notre dispositif de recherche, nous nous sommes retrouvés avec des entretiens effectués dans deux institutions différentes. Des valeurs institutionnelles fortement différentes pourraient être biaisant dans le cadre de notre recherche.

## **4. INTERPRÉTATION**

Malheureusement, étant donné l'annulation de trois de nos quatre entretiens, nous n'avons pas pu collecter la quantité d'information escomptée, pire encore le déséquilibre de notre échantillon est fortement préjudiciable. Une collecte de données optimale nous aurait permis de mettre probablement bien plus d'inattendus en évidence.

C'est normalement à ce stade de notre travail que nous aurions pu commencer à tenter de comprendre les raisons personnelles, propres aux cadres, qui font que la délégation soit si peu utilisée. Pour ce faire nous espérons pouvoir pointer des mécanismes de défense et des stratégies de coping chez nos différents intervenants afin d'essayer de comprendre la différence de comportements entre les délégués et les non-délégués. Qu'à cela ne tienne, nous tenterons quand même de les mettre en évidence chez nos deux ICU. Étant donné leur tendance autoévaluée à déléguer, nous nous attendons à mettre en évidence des mécanismes de défense matures et intermédiaires qui sont les niveaux les plus adaptatifs face au stress. Concernant les stratégies de coping, une prédominance de stratégies centrées sur le problème est attendue, celles-ci sont réputées plus efficaces face à une situation stressante jugée contrôlable. Enfin, nous serons attentifs aux stratégies de soutien social, nous nous attendons à ce que les ICU délégués y aient faiblement recours étant donné leur maîtrise de l'élément stressant.

Avant de nous lancer dans cette phase interprétative, pointons une limite induite par notre dispositif. Effectivement, par manque de temps et de moyens, nous avons dû limiter nos observations à un entretien et un questionnaire par ICU. Pourtant une évaluation complète des mécanismes de défense et des stratégies de coping, nécessiterait, il nous semble, une observation *in vivo* sur le terrain. Cette impossibilité de croiser les données de nos entretiens avec des observations de terrain nous oblige d'autant plus à considérer nos interprétations avec toutes les précautions d'usage.

## 4.1 Mécanismes de défense

Le but n'étant pas de faire un diagnostic clinique d'un individu, mais bien de pointer les différents mécanismes de défense mis en place par les différents cadres. Nous avons décidé de les pointer, un à un, en partant des moins adaptatifs aux plus adaptatifs<sup>189</sup>.

Le premier mécanisme de défense que nous avons pointé est **l'annulation**<sup>190</sup>, c'est le seul mécanisme du niveau intermédiaire. Il s'agit « *d'un mécanisme par lequel le sujet s'efforce de faire en sorte que des pensées, des paroles, des gestes, des actes passés ne soient pas advenus ; il utilise pour cela une pensée ou un comportement ayant une signification opposée.* »<sup>191</sup> L'une des cadres nous expliquait qu'elle avait connu une situation « *où il y avait très peu de délégation, où il y avait très peu de possibilités d'initiatives et donc on avait peur de proposer ou de faire quelque chose qui bousculait un peu les habitudes.* » Le fait de pouvoir déléguer lui apporte maintenant une certaine satisfaction, « *l'expérience désagréable est répétée en inversant les rôles et annulée de cette façon.* »<sup>192</sup> Nous nous rendons compte que la dichotomie conscient/inconscient des mécanismes de défense est mise à mal dès la mise en évidence de notre premier mécanisme. L'individu ayant ici conscience de la situation, cependant nous ne pouvons pas affirmer que l'ensemble du processus l'ayant poussé à déléguer ait été choisi de manière volontaire. Subit-elle ce désir, cette nécessité de déléguer pour annuler cette situation vécue comme désagréable ou est-ce un choix délibéré ? Dans le second cas, il s'agirait alors d'une stratégie de coping mise en place volontairement. Nous retrouvons cette imbrication des mécanismes de défense et des stratégies de coping que nous avons schématisée lors de notre partie conceptuelle. Que ce soit consciemment ou inconsciemment, volontairement ou non, ce qui importe c'est la manière dont elle s'est adaptée à cela et dans ce cas-ci, le résultat semble être positif : « *cela fait vraiment grandir l'équipe et pour moi ce n'est vraiment que du positif.* »

---

<sup>189</sup> Les mécanismes non observés ne seront donc pas abordés.

<sup>190</sup> Afin de faciliter la lecture, nous indiquerons en gras les mécanismes de défense et les stratégies de coping.

<sup>191</sup><http://www.leconflit.com/article-l-annulation-retroactive-comme-mecanisme-de-defense-49528102.html> (page consultée le 03/05/2020).

<sup>192</sup>Ibidem.

Les autres mécanismes, que nous avons identifiés, font tous partie du niveau adaptatif élevé. Nous commencerons par pointer la **répression**, nous la pointons chez l'une des deux cadres : « *c'est tout à fait positif* », « *Ah motivant, de toute de façon* », « *je ne vois pas vraiment des désavantages* ». Au-delà de ces phrases, le fait qu'elle n'ait pointé qu'un réel désavantage et qu'elle répondait systématiquement, à nos relances, par du positif nous pousse à pointer ce mécanisme de défense. Dans celui-ci, « *le sujet évite délibérément et temporairement de penser aux problèmes, souhaits, sentiments ou expériences gênants. Cette mise de côté du problème ne le fait pas oublier pour autant, mais permet au sujet de s'engager dans des activités plus importantes.* »<sup>193</sup> Bien que l'autre cadre nous signale également que pour elle « *il n'y a pas vraiment de désavantages* » et que « *ce n'est vraiment que du positif* », la structure de son discours<sup>194</sup> et les nombreux désavantages pointés nous font dire qu'elle n'active probablement pas ce mécanisme de défense.

Dans le mécanisme suivant, **l'altruisme**, les cadres donnent aux autres pour recevoir en retour. Nous remarquons dans les discours des deux cadres que « *le sujet s'attache à répondre aux besoins des autres comme moyen de satisfaire ses propres besoins.* »<sup>195</sup> Ces besoins sont multiples, il peut s'agir de reconnaissance, de sentiment d'appartenance, ... En donnant et en se donnant à leurs collaborateurs, l'ICU « *reçoit en retour une gratification partielle, soit sous forme de bénéfice secondaire, soit par l'aide directe apportée par l'autre.* »<sup>196</sup>

**L'anticipation** semble être activée chez une personne qui anticipe une des réactions possibles de son équipe : « *il ne faut pas non plus trop déléguer parce que sinon ça va être perçu par l'équipe comme le chef ne va plus rien faire.* » Inconsciemment, en anticipant, la personne se prépare psychologiquement à pouvoir rencontrer ce problème. Elle fera probablement le maximum pour ne pas y être confrontée en mettant en place des stratégies de coping par exemple. Mais le fait d'anticiper ces critiques éventuelles lui permet d'être conditionné, ce qui devrait lui permettre d'atténuer l'effet du problème s'il devait survenir. Nous constatons chez notre interlocutrice que l'anticipation lui permet de se préparer afin d'éviter l'apparition de l'élément stresser, il s'agit donc d'une anticipation

---

<sup>193</sup> <http://www.sideralsante.fr/files/download/541b98a5-ca7e-4c1a-8f39-1492191d8369.pdf> (page consultée le 14 avril 2020).

<sup>194</sup> Parler des désavantages puis des avantages.

<sup>195</sup> <http://www.sideralsante.fr/files/download/541b98a5-ca7e-4c1a-8f39-1492191d8369.pdf> (page consultée le 14 avril 2020).

<sup>196</sup> Ibidem.

positive qui n'empêche pas le cadre d'avancer. Nous avançons l'idée que ce mécanisme adaptatif peut rapidement devenir dysfonctionnel si l'anticipation est chargée de pensées négatives, le cadre pourrait alors tout faire pour éviter la situation stressante.

**L'affiliation**, qui est un mécanisme de défense par lequel « *une personne s'aide à supporter une épreuve en parlant avec des personnes significantes pour elle.* »<sup>197</sup> Ce mécanisme très adaptatif est mis en évidence chez une personne qui nous dit devoir parler à sa direction pour la mise en place de délégation de certaines tâches, missions ou projets. Ce mécanisme de défense se rapproche énormément du coping de recherche de soutien social. Dans le cas qui nous concerne, la personne semble plus rechercher un accord formel de sa direction plutôt qu'un soutien moral. Il ne s'agirait donc pas d'un mécanisme de défense à proprement parler bien que rien ne nous permette d'affirmer que cette ICU ne cherche pas inconsciemment le soutien de sa direction plus que son accord.

**L'affirmation de soi** consiste en « *l'expression directe des pensées et sentiments de manière à atteindre des objectifs clairs pour le sujet comme pour autrui.* »<sup>198</sup> Une ICU nous signale : « *je dis toujours que mes collègues doivent aussi prendre leurs responsabilités, je ne sais pas être responsable pour tout le monde.* » En s'exprimant de la sorte, la chef transforme implicitement sa manière de voir les choses en une règle qu'elle voudrait explicite. L'expression de cette phrase aurait donc pour objectif de réussir à mobiliser plus facilement ses collaborateurs pour la mise en place d'une délégation. Nous pourrions donc supposer que la situation stressante ici aurait été le fait de ne pas trouver de personne volontaire.

Comme nous nous en doutions, l'ensemble des mécanismes de défense mis en évidence ne nous aident pas vraiment pour comprendre les raisons qui poussent certains chefs à ne pas beaucoup déléguer. Hormis un mécanisme, tous les autres sont considérés comme matures et ayant un niveau d'adaptation élevé. Tout au plus nous pouvons nous imaginer que ces mécanismes ne sont pas déclenchés chez les cadres non-déléguants ce qui pourrait expliquer la non-adaptation de ceux-ci, mais cela n'est qu'une supposition.

---

<sup>197</sup>Phaneuf M., « Quelques mécanismes de défense observables chez nos étudiants », in <http://www.prendresoins.org/>, Mai 2007, p. 17.

<sup>198</sup><http://www.sideralsante.fr/files/download/541b98a5-ca7e-4c1a-8f39-1492191d8369.pdf> (page consultée le 14 avril 2020).

## 4.2 Stratégies de coping

Concernant les stratégies de coping, nous allons les observer en commençant par les stratégies centrées sur le problème, puis sur l'émotion et enfin la recherche de soutien émotionnel.

Bien que nous ayons réfuté la dichotomie stratégie adaptée / inadaptée dans notre partie conceptuelle, nous gardons à l'esprit la notion de contrôlabilité de la situation. Pour rappel, « *dans des situations contrôlables, un coping centré sur le problème apparaît comme efficace (il est associé à une faible détresse ultérieure) et un coping centré sur l'émotion comme dysfonctionnel (détresse ultérieure importante), cet effet s'inversant dans les situations incontrôlables.* »<sup>199</sup> De ce fait, étant donné la tendance autoévaluée de nos cadres à déléguer, nous nous attendons à mettre en évidence principalement des stratégies centrées sur le problème. Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus au questionnaire par nos deux cadres ainsi que leur tendance autoévaluée à déléguer.

Tableau 6 : résultats des questionnaires<sup>200</sup>

| Style de coping (intervalle possible du score) | Sujet 1           | Sujet2  |
|--|-------------------|---------|
| Coping centré sur le problème (10 – 40)        | 31                | 35      |
| Coping centré sur l'émotion (9 -36)            | 13                | 22      |
| Recherche de soutien social (8 – 32)           | 24                | 29      |
| Tendance autoévaluée à déléguer                | Parfois - souvent | Souvent |

Après l'analyse de nos entretiens, il nous semble que les deux ICU utilisent principalement des stratégies de coping centrées sur le problème. Le fait que la délégation soit régulièrement utilisée dans leur unité semble le démontrer. La **résolution du problème** par la mise en place d'un plan d'action en est un parfait exemple : « *J'ai un plan d'action que je mets en route tous les 4 mois et je regarde qui peut participer à ce plan d'action.* » Elles sont conscientes des aspects positifs et négatifs de ce processus et c'est une des raisons qui les poussent à déléguer. Le fait d'avoir analysé les avantages et les inconvénients de cette situation est probablement un signe qu'elles sont prêtes à l'affronter. Les nombreux points positifs soulevés lors de nos entretiens semblent l'attester.

<sup>199</sup> Bruchon-Schweitzer M., op. cit , p. 78.

<sup>200</sup> Résultats complets voir annexe XI.

Étant donné que nous ne leur avons jamais demandé de nous expliquer comment elles mettent en place une délégation dans leur unité, les exemples nous manquent pour étayer l'usage de ces stratégies. L'analyse du questionnaire va également dans ce sens, pour les deux cadres, il s'agit des stratégies majoritairement utilisées avec un score de trente-et-un pour l'une et trente-cinq pour l'autre. Nous constatons également que la personne obtenant le plus haut score est également l'ICU s'autoévaluant avec le plus haut degré de délégation<sup>201</sup>.

Concernant les stratégies de coping centrées sur l'émotion, une des deux chefs ne les mobilise quasiment pas (treize), il s'agit de l'ICU ayant pointé le plus d'inconvénients concernant la délégation. Le fait de ne pas minimiser ces désavantages lui permet probablement de l'envisager avec une charge émotionnelle moindre, car elle connaît les risques encourus et elle semble prête à les encaisser. Elle reconnaît d'ailleurs l'existence de risques, mais elle précise que ceux-ci sont tout autant présents pour elle : *« Non, cela ne va pas me remettre en question parce que si j'avais été là, cela aurait pu arriver quand même aussi. Il y a des choses qui sont parfois inévitables. »* Sa faible mobilisation des stratégies centrées sur l'émotion semble cohérente avec le fait qu'elle ne vive pas la délégation comme un stress. Cette notion de stress ressenti renforce l'idée que nous avons avancée dans notre partie conceptuelle, à savoir que nous avons rejeté la possibilité de parler de situation de vie stressante au profit de la notion de stress perçu. C'est bien le caractère individuel et situationnel du stress qui fait que la situation est vécue comme stressante et non l'inverse. Notre management devra donc être individuel<sup>202</sup> et ... situationnel. Cette personne semble néanmoins avoir utilisé **l'auto-accusation** dans le passé : *« au départ pour moi la délégation était quelque chose qui était difficile parce que je me disais que j'irais plus vite à le faire moi-même. Maintenant on a quand même eu plusieurs formations aussi au sein de l'hôpital où on en a beaucoup parlé. »* L'intervention de ces formations a permis à cette ICU de mettre en place des stratégies plus efficaces, probablement centrées sur la délégation et non plus sur son ressenti. Avec un score de vingt-deux, notre autre interlocutrice semble avoir eu plus recours aux stratégies de coping centrées sur l'émotion. Une **minimisation** des risques de la délégation nous semble présente, nous l'avons déjà dit à plusieurs reprises, cette ICU ne pointe qu'un désavantage

---

<sup>201</sup> Souvent pour elle, alors que l'autre chef s'évaluait entre parfois et souvent.

<sup>202</sup> Sans oublier le collectif évidemment.

à cette technique managériale. Par opposition nous pointons également, comme stratégie centrée sur l'émotion, la **réévaluation positive de la situation**. Tout au long de notre entretien, elle n'a mis en exergue que le côté positif de la délégation (motivant, sécurisant, que du positif,...). Le fait de minimiser les risques et d'amplifier le côté positif pourrait lui permettre de minimiser un affect, en lien avec la délégation, vécu comme désagréable ou dysfonctionnel. Ce qui n'empêche pas cette cadre de déléguer énormément dans son service, cela tend à démontrer qu'il n'y a pas de stratégies adaptées ou inadaptées. Dans ce cas-ci, vu le degré de contrôlabilité de la délégation de cette ICU, ces stratégies semblent bien efficaces, dans d'autres situations elles pourraient s'avérer dysfonctionnelles. Le fait qu'elle maîtrise le processus de délégation lui permettrait de passer outre certaines de ces inquiétudes en minimisant les risques et en enjolivant les avantages. Nous attirons à nouveau l'attention sur la frontière friable entre les mécanismes de défense et les stratégies de coping concernant les aspects conscients/inconscients et volontaires/involontaires de ces processus. La minimalisation de la menace<sup>203</sup> de cette personne pourrait être apparentée à un déni<sup>204</sup> qui serait donc inconscient. Nous avons tranché en faveur de la minimalisation étant donné le rapport non dysfonctionnel que cette personne entretient avec la délégation.

Concernant la **recherche de soutien social**, nous nous attendions à ce que les ICU déléguants y aient faiblement recours et inversement pour les non-déléguants. C'est donc avec un certain étonnement personnel que nous avons constaté que les deux cadres rencontrés y avaient fréquemment recours. Une personne de manière modérée (vingt-quatre) alors que l'autre semble rechercher très souvent ce soutien. Cette personne nous a effectivement exprimé à plusieurs reprises la nécessité d'avoir l'approbation de sa direction pour pouvoir déléguer certaines tâches. Nous avons déjà parlé de cette démarche dans la partie concernant les mécanismes de défense et plus précisément dans l'affiliation. À nouveau, nous remarquons l'imbrication des mécanismes de défense et des stratégies de coping et notre difficulté à en déterminer le degré de conscience ou de volontariat. Comme stipulé précédemment, il nous semble qu'il s'agit dans ce cas-ci d'un soutien émotionnel visant à obtenir l'aval de sa direction pour pouvoir déléguer une tâche à un collaborateur.

---

<sup>203</sup> Stratégie de coping.

<sup>204</sup> Mécanisme de défense.

À l'analyse du questionnaire, nous nous rendons compte que nous n'avons probablement pas abordé assez en profondeur la recherche de soutien social et plus précisément l'aspect instrumental qu'il peut revêtir. Effectivement, en analysant les réponses des ICU au questionnaire, nous remarquons qu'elles ont toutes les deux mis en place des stratégies visant à obtenir des informations, des conseils ou des recommandations concernant la délégation. A posteriori, il nous semble logique que les cadres, quelle que soit leur tendance à déléguer, se mobilisent pour chercher un certain soutien social et cela pour deux raisons. Premièrement, le cadre est un agent central de la communication au sein de son unité et plus largement au sein de son institution. Il nous paraît donc logique qu'il puisse aisément chercher du soutien social, de différentes manières, lors d'un événement potentiellement stressant. Deuxièmement, du fait de sa spécificité, la délégation est en quelque sorte une recherche de soutien social. La transmission de la réalisation d'une tâche, d'une mission ou d'un projet nous oblige à aller vers l'autre avec différents messages implicitement envoyés au(x) potentiel(s) futur(s) délégataire(s).

## CONCLUSION PARTIE OPÉRATIONNELLE

Comme annoncé dans notre partie conceptuelle, notre faible maîtrise de la psychanalyse fut un frein à l'analyse des mécanismes de défense présents dans nos entretiens. Malgré cela, nous avons tenté tant bien que mal de les mettre en avant. Au-delà de la justesse de notre analyse, le plus important à nos yeux est d'avoir pu mettre en évidence l'existence de procédés inconscients pouvant affecter nos décisions et nos choix. Mais finalement, mécanismes de défense ou stratégies de coping, conscients ou inconscients, volontaires ou involontaires, peu importe, c'est le niveau de réponse et d'adaptation qui est important. Il faut donc garder à l'esprit que certains mécanismes ou certaines stratégies peuvent être dysfonctionnels et c'est en cela qu'il est important d'être conscient que nos décisions peuvent être guidées par des choix pouvant être conscient ou inconscient. Malheureusement l'adaptation de notre dispositif de recherche ne nous permet pas de répondre clairement à notre question de recherche. À défaut d'avoir pu mettre en évidence ce qui freine personnellement les ICU à déléguer, nous pouvons, tout au plus, supposer que les mécanismes et les stratégies semblant être efficaces pour les uns ne sont pas ou faiblement mis en place par les autres ce qui provoquerait une réponse faiblement efficace face à la délégation. De même nous pouvons supposer que le faible recours à la délégation chez certains cadres peut être la résultante de la mise en place de stratégies ou de mécanismes visant à fuir, à modifier ou à minimiser l'élément stressant que serait la délégation. Nous reconnaissons que ce raisonnement est doublement hasardeux étant donné l'interprétation des propos des cadres rencontrés et surtout étant donné notre déduction inverse que nous venons de faire. Nous n'irons donc pas plus loin dans ce raisonnement doublement hypothétique.

Nous avons pointé dans notre partie conceptuelle qu'une haute contrôlabilité de l'élément stressant permettait de mettre en place des stratégies centrées sur le problème, plus adaptées pour répondre au stress. Cela semble se confirmer sur le terrain, les deux cadres rencontrés les mettant majoritairement en place. Nous pointons comme exemple l'organisation de formations dédiées au middle management qui ont aidé une des cadres à faire face à la délégation.

Au rang des inattendus, nous avons remarqué que les deux cadres rencontrés ont souvent

recours à la recherche de soutien social. Son instrumentalisation semble être un point non-négligeable quand nous devons pointer ce qui aiderait les cadres à déléguer davantage. Au final, nous sommes globalement satisfaits du dispositif de recherche que nous avons mis en place et tout particulièrement de la complémentarité de nos deux outils de recherches. Les propos récoltés lors de nos entretiens semblent effectivement concorder avec les résultats de notre questionnaire. Cette cohérence dans l'ensemble de notre dispositif nous a permis de mettre en évidence certains attendus et inattendus qui ont servi de base à l'élaboration de pistes de réflexions que nous avons développées dans le point suivant.

## **CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES**

## PERSPECTIVES

Avant d'aller plus loin, il nous semble primordial de rappeler que ce travail n'a nullement pour but d'inciter à un usage exclusif de la délégation. À une époque où la polyvalence devient une nécessité bien plus qu'une qualité, les managers doivent être capables de s'adapter à chaque situation pour offrir un encadrement optimal à chaque collaborateur. Une remise en question régulière est donc nécessaire quant à notre manière de gérer notre unité et de manager notre équipe. Nous reconnaissons que ce travail d'autoévaluation n'est pas chose aisée. Il n'est jamais évident de s'interroger sur nos propres manières de faire, qui plus est quand nous savons maintenant que l'inconscient peut jouer un rôle prépondérant dans la manière dont nous réagissons face à un élément vécu comme stressant. Effectivement, comme nous l'annoncions dans notre partie conceptuelle et le confirmions dans notre partie opérationnelle, la frontière entre les mécanismes de défense et les stratégies de coping n'est pas totalement hermétique. C'est cette friabilité entre ce que nous faisons de manière consciente et inconsciente qui rend notre autoévaluation d'autant plus difficile. Il nous semble donc nécessaire que les cadres puissent se faire aider dans cette réflexion. Pour ce faire, nous proposons d'utiliser un mix des stratégies de coping. Concrètement, nous avançons l'idée qu'une hétéroévaluation<sup>205</sup> concernant nos difficultés<sup>206</sup> pourrait nous aider à mieux déléguer<sup>207</sup>. Cela existe déjà sous forme d'entretiens de fonctionnement avec nos responsables hiérarchiques. Bien que présentant de nombreux avantages, ces entretiens présentent également certaines limites. Parmi celles-ci, l'aspect individuel et certificatif de ce type d'entrevues pourrait limiter certains échanges, en revanche l'expérience de notre supérieur ainsi que son regard extérieur nous semble des avantages indéniables. Nous proposons dès lors, en complémentarité de ce type d'entretien, de créer des groupes de paroles qui permettraient aux ICU de discuter entre eux de leurs expériences professionnelles. Il s'agirait de mettre en commun les expériences positives et négatives des différents cadres afin qu'ils puissent tous ensemble tirer profit de celles-ci. Cette coopération pourrait s'apparenter à du co-coping au cours

---

<sup>205</sup> Recherche de soutien social.

<sup>206</sup> Stratégie de coping centrée sur l'émotion et plus précisément l'acceptation que nous avons des difficultés.

<sup>207</sup> Stratégie de coping centrée sur le problème et plus précisément la recherche d'information pour pouvoir résoudre ce problème.

duquel certains freins, certains mécanismes inconsciemment activés pourraient être mis en évidence par d'autres cadres. Cette démarche coopérative et réflexive permettrait à une équipe de cadres de remettre en question leurs pratiques en leur évitant de faire les mêmes erreurs chacun dans leur coin. À l'instar des calendriers de formations, nous pourrions imaginer un agenda des thèmes abordés qui serait autoalimenté par les cadres d'une institution. Nous sommes intimement persuadés que la coopération, à différents niveaux, au sein d'un hôpital permettrait un décloisonnement des relations entre les différentes unités et serait donc bénéfique pour une institution. Dans la même lignée, nous proposons d'appliquer le concept du tutorat aux nouveaux ICU, le soutien d'un de ses pairs pourrait leur permettre de passer outre certaines difficultés inéluctables se présentant lors de leur prise de fonction.

En abordant les difficultés de la vie quotidienne des cadres, ces groupes de paroles pourraient également être générateurs d'idées de formations pour le middle management. Cela pourrait s'avérer très intéressant, car comme nous l'avons vu, ces formations permettent aux cadres d'acquérir une plus grande contrôlabilité de ces techniques managériales.

L'existence et la diffusion de valeurs institutionnelles propices à la délégation semblent être un facteur pour stimuler les ICU à utiliser celle-ci. Bien plus que ces valeurs, il nous semble important d'octroyer le droit aux collaborateurs de se tromper. S'il y a sanction à chaque erreur, cela aura tendance à paralyser toutes tentatives d'innovation : peur de proposer, peur d'essayer, ... Sans pour autant partir dans une culture de l'échec, il nous semble important d'être tout simplement prêt à accepter que nous sommes des êtres humains et que des erreurs sont possibles, ne dit-on pas que l'erreur est humaine ? Cette capacité d'acceptation des limites des uns et des autres pourrait être un terreau propice à un management prônant l'implication des collaborateurs. De plus, si nous reconnaissons le droit à autrui de se tromper, nous pouvons attendre de nos collaborateurs qu'ils nous accordent ce même droit en temps voulu.

Bien que cela ne soit pas l'objectif premier de ce travail, il nous semble intéressant de se pencher un instant sur un des freins liés aux conditions de travail que notre institution pourrait nous imposer. Il nous semble nécessaire de souligner que nos institutions doivent se donner les moyens d'atteindre leurs objectifs. Si une institution prône des valeurs managériales visant l'épanouissement de ses collaborateurs, elle doit être prête à investir

dans le facteur humain pour permettre aux cadres d'avoir du temps pour gérer leur unité, mais surtout pour *manager* leur équipe. Il n'est pas rare de voir encore un grand nombre de cadres devoir prendre des postes de soignants, certains par choix, d'autres par nécessité. Dans ces conditions-là, il n'est pas toujours possible pour le cadre d'offrir un encadrement optimal à ses collaborateurs. En investissant judicieusement et à bon escient dans le facteur humain, une institution peut faire entrer son personnel dans une spirale positive et qui sait, devenir un hôpital magnétique<sup>208</sup>.

La délégation n'étant qu'une technique managériale parmi tant d'autres, l'ensemble des pistes de réflexion que nous venons d'aborder trouve également un écho auprès d'autres pratiques managériales. Cela souligne encore une fois la nécessité pour les ICU de s'adapter à chaque individu afin de leur offrir un accompagnement personnalisé.

---

<sup>208</sup> L'appellation « hôpital magnétique » se réfère à un établissement de santé capable d'attirer et de retenir des professionnels de soins de santé qualifiés. <http://www.figsante.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/2013-fascicule-tot-4-hopitaux-magnetiques-fr.pdf?download=1> (page consultée le 15 mai 2020).

## CONCLUSIONS

Ça y est, nous y sommes arrivés ! Malgré de fameuses perturbations lors de notre ultime vol, nous sommes enfin de retour à la maison. Une réelle tristesse s'empare de nous, est-ce la nostalgie du voyage ? Non, nous aurions tout simplement aimé pouvoir mettre en évidence les différentes raisons qui font qu'un cadre ne délègue pas souvent, nous n'avons malheureusement pas pu remplir complètement le contrat. Mais finalement, qu'importe la destination, ce qui compte c'est l'expérience et les enseignements que nous avons pu en tirer. Ce périple nous aurait-il transformés en véritables globe-trotters du management ? Nous en doutons fortement, tout au plus nous avons trouvé des cartes et une boussole, mais le plus dur reste à venir. Que ce soit en terre inconnue ou en terrain connu, nous devons apprendre à nous servir de ces outils sur le tas. Ce doute qui nous accompagnera tout au long de notre carrière pourra être subi au risque d'entretenir certaines stratégies de coping ou mécanismes de défense dysfonctionnels. Mais il montrera toute sa puissance lorsqu'il sera induit par le cadre de santé. Ce questionnement perpétuel, pouvant s'apparenter au coping, doit être au cœur même de notre métier afin d'améliorer, sécuriser et pérenniser notre activité. Si nous l'avions initialement envisagé de manière individuelle, nous sommes maintenant intimement persuadés que ce questionnement sera d'autant plus profitable s'il est réalisé en collectivité.

Cette notion de globe-trotters du management nous renvoie à une notion importante abordée dans notre partie conceptuelle. Face aux différents styles de collaborateurs que nous rencontrons, nous devons être capables de voyager d'un style de management à l'autre pour s'adapter du mieux possible à ceux-ci. Cette notion de management situationnel correspond en fait à la mise en action de stratégies de coping.

Au moment d'écrire les dernières lignes de ce *roadbook*, nous confessons qu'avant d'entreprendre ce long périple de quatre ans, nous étions intimement persuadés que le champ d'action de la délégation était immensément plus vaste que la vision que nous en avons aujourd'hui. Ce voyage nous aura donc appris à remettre en question nos certitudes pour nous construire une nouvelle représentation de la délégation.

*« Le voyage est le meilleur moyen de se perdre pour se retrouver. »*

B. Smith



# I. ANNEXES

| RÔLE                         | DESCRIPTION   | EXEMPLE D'ACTIVITÉS CORRESPONDANTES                                      |
|------------------------------|---|--|
| <b>RÔLES INTERPERSONNELS</b> |   |  |
| Symbole                      | Représentation symbolique, accomplissement de tâches routinières de nature sociale ou juridique | Accueillir des visiteurs, signer des documents                           |
| Leader                       | Motiver et encourager le personnel, recruter, former...   | Se livrer à toutes les activités impliquant des employés                 |
| Agent de liaison             | Réseautage avec des contacts externes offrant faveurs et informations utiles                    | Intervenir à l'extérieur   |
| <b>RÔLES INFORMATIONNELS</b> |   |  |
| Observateur actif            | Rechercher une foule d'informations afin de mieux cerner l'organisation                         | Lire les journaux, entretenir les contacts personnels                    |
| Diffuseur                    | Transmettre les informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation           | Organiser des réunions, faire des annonces                               |
| Porte-parole                 | Transmettre les informations à des intervenants externes  | Fournir des informations aux médias                                      |
| <b>RÔLES DÉCISIONNELS</b>    |   |  |
| Entrepreneur                 | Rechercher des occasions d'avancer et lancer des projets d'amélioration                         | Organiser des séances stratégiques et de discussion                      |
| Régulateur                   | Charger des actions de correction pour faire face aux problèmes majeurs                         | Organiser des réunions sur les problèmes et les crises de l'organisation |
| Répartiteur de ressources    | Attribuer les ressources de tout genre, prendre et approuver les décisions importantes          | Planifier, demander des autorisations, gérer les budgets                 |
| Négociateur                  | Représenter l'organisation lors des négociations  | Négocier avec les syndicats ou les fournisseurs                          |

<sup>209</sup> <https://hem.ac.ma/fr/menu-profil-bachelier/quest-ce-que-management> (page consultée le 03 avril 2018).

## Annexe II : le management situationnel<sup>210</sup>

| Le style <i>DIRECTIF</i> est   |   |
|--|---|
| (+) adapté <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'il y a urgence,</li> <li>- Si vos collaborateurs sont peu autonomes,</li> <li>- S'il faut structurer.</li> </ul> | (-) dommageable <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si vous minimisez un collaborateur plus autonome que vous ne le pensez, - si vous blessez un être humain.</li> </ul> |

| Le style persuasif est  |  |
|---|--|
| (+) adapté <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si vous expliquez la raison de vos décisions,</li> <li>- Si vous savez motiver vos collaborateurs,</li> <li>- Si vous encouragez un collaborateur fragile.</li> </ul> | (-) dommageable <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si vous masquez la vérité par de « bonnes » paroles,</li> <li>- Si vous ne faites qu'intimider les plus vulnérables,</li> <li>- Si vous infantilisez vos collaborateurs.</li> </ul> |

| Le style participatif est  |  |
|--|--|
| (+) adapté <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si vous proposez des problèmes et non des décisions,</li> <li>- Si vous écoutez des propositions très diverses,</li> <li>- Si vous négociez un plan d'actions,</li> <li>- Si vous entraînez vos collaborateurs à faire des consensus en équipe.</li> </ul> | (-) dommageable <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si vous laissez vos collaborateurs chercher des solutions à des problèmes, alors que vous avez déjà pris la décision,</li> <li>- Si vous ne distinguez pas le négociable du non négociable,</li> <li>- Si vous ne leur donnez la parole que sur des points sans intérêt.</li> </ul> |

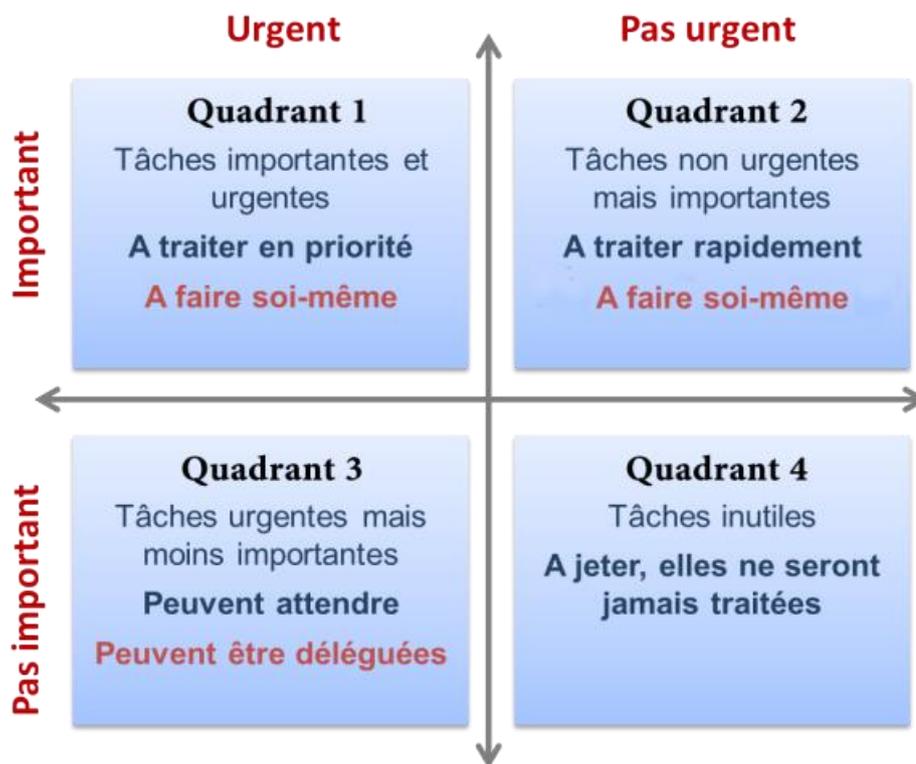
| Le style délégitif est   |  |
|--|--|
| (+) adapté <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si vous êtes sûr du niveau d'autonomie,</li> <li>- Si vous donnez les moyens, les informations et tous les éléments nécessaires au résultat,</li> <li>- Si vous dégagez votre temps pour des tâches de plus hautes responsabilités.</li> </ul> | (-) dommageable <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si vous fuyez des responsabilités de votre ressort,</li> <li>- Si vous n'assumez pas les conséquences de votre délégation.</li> </ul> |

<sup>210</sup> Vantomme P., op. cit., p.68.

Annexe III : Pyramide des besoins selon A. Maslow<sup>211</sup>



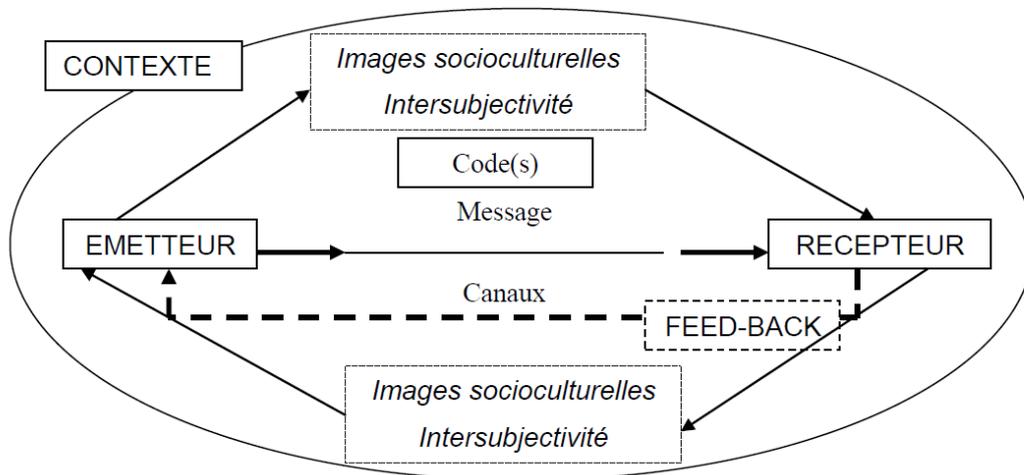
Annexe IV : Matrice d'Eisenhower<sup>212</sup>



<sup>211</sup> <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6> (page consultée le 11 avril 2019).

<sup>212</sup> <https://www.penserchanger.com/wp-content/uploads/2015/12/matrice-deisenhower-600x504.png> (page consultée le 12 mai 2017).

Annexe V : Schéma de la communication<sup>213</sup>



Annexe VI : classification des stratégies de coping<sup>214</sup>

| Style de coping                   | Sous-catégories                                     |
|-----------------------------------|---|
| Le coping centré sur le problème  | La résolution du problème.                          |
|                                   | L'affrontement de la situation.                     |
| Le coping centré sur les émotions | La minimisation de la menace.                       |
|                                   | La réévaluation positive de la situation.           |
|                                   | L'auto-accusation.                                  |
|                                   | L'évitement-fuite de l'élément stressueur.          |
| La recherche de soutien social    | Efforts pour solliciter et obtenir l'aide d'autrui. |

<sup>213</sup> Vantomme P., op. cit., p. 12.

<sup>214</sup> Tableau adapté de Bruchon-Schweitzer M., op. cit., p. 71.

## Questionnaire

### **Consigne :**

En faisant référence à une situation lors de laquelle vous avez pu/dû déléguer, une tâche, un projet ou une mission à un collaborateur. Indiquez pour chacune des réactions suivantes, si oui ou non vous l'avez utilisée pour faire face à cette situation. Pour cela, il vous suffit de cocher la case qui correspond à votre réponse dans les colonnes qui se situent à droite.

Pour chaque proposition, vous répondez, sur une échelle de Likert en quatre modalités : non, plutôt non, plutôt oui et oui.

|   | Non | Plutôt<br>Non | Plutôt<br>Oui | Oui |
|---|-----|---------------|---------------|-----|
| 1. J'ai établi un plan d'action et je l'ai suivi                                    |     |               |               |     |
| 2. J'ai souhaité que la situation disparaisse ou finisse                            |     |               |               |     |
| 3. J'ai parlé à quelqu'un de ce que je ressentais                                   |     |               |               |     |
| 4. Je me suis battu(e) pour ce que je voulais                                       |     |               |               |     |
| 5. J'ai souhaité pouvoir changer ce qui est arrivé                                  |     |               |               |     |
| 6. J'ai sollicité l'aide d'un professionnel et j'ai fait ce qu'il m'a conseillé     |     |               |               |     |
| 7. J'ai changé positivement   |     |               |               |     |
| 8. Je me suis senti(e) mal de ne pouvoir éviter le problème                         |     |               |               |     |
| 9. J'ai demandé des conseils à une personne digne de respect et je les ai suivis    |     |               |               |     |
| 10. J'ai pris les choses une par une  |     |               |               |     |
| 11. J'ai espéré qu'un miracle se produirait   |     |               |               |     |
| 12. J'ai discuté avec quelqu'un pour en savoir plus au sujet de la situation        |     |               |               |     |
| 13. Je me suis concentré(e) sur un aspect positif qui pourrait apparaître après     |     |               |               |     |
| 14. Je me suis culpabilisé(e)   |     |               |               |     |
| 15. J'ai contenu (gardé pour moi) mes émotions                                      |     |               |               |     |
| 16. Je suis sorti plus fort(e) de la situation                                      |     |               |               |     |
| 17. J'ai pensé à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux          |     |               |               |     |
| 18. J'ai parlé avec quelqu'un qui pouvait agir concrètement au sujet de ce problème |     |               |               |     |

<sup>215</sup> Bruchon-Schweitzer M., op. cit , p. 83.

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 19. J'ai changé des choses pour que tout puisse bien finir  |  |  |  |  |
| 20. J'ai essayé de tout oublier   |  |  |  |  |
| 21. J'ai essayé de ne pas m'isoler  |  |  |  |  |
| 22. J'ai essayé de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée                                |  |  |  |  |
| 23. J'ai souhaité pouvoir changer d'attitude  |  |  |  |  |
| 24. J'ai accepté la sympathie et la compréhension de quelqu'un  |  |  |  |  |
| 25. J'ai trouvé une ou deux solutions au problème   |  |  |  |  |
| 26. Je me suis critiqué(e) ou sermonné(e)   |  |  |  |  |
| 27. Je savais ce qu'il fallait faire, aussi j'ai redoublé d'efforts et j'ai fait tout mon possible pour y arriver |  |  |  |  |

## Annexe VIII : Classification mécanismes de défense <sup>216</sup>

| Classification mécanismes de défense   | Mécanisme de défense                          |
|--|---|
| Le <b>niveau adaptatif élevé</b> assure une adaptation optimale aux facteurs de stress. Les défenses habituellement impliquées autorisent la perception consciente des sentiments, des idées et de leurs conséquences.                     | L'anticipation                                |
|  | L'affiliation                                 |
|  | L'affirmation de soi                          |
|  | L'altruisme                                   |
|  | L'auto-observation                            |
|  | L'humour                                      |
|  | La sublimation                                |
|  | La répression                                 |
| Le <b>niveau des inhibitions mentales ou de la formation de compromis</b> est constitué de défenses maintenant hors de la conscience idées, sentiments, souvenirs, désirs ou craintes potentiellement menaçants (refoulement, annulation). | Déplacement                                   |
|  | Dissociation                                  |
|  | Intellectualisation                           |
|  | Isolation de l'affect                         |
|  | Formation réactionnelle                       |
|  | Refoulement                                   |
| Le <b>niveau de distorsion mineure de l'image de soi, du corps ou des autres</b> est représenté par des mécanismes utilisés pour réguler l'estime de soi. Ce sont les défenses narcissiques :  | Annulation                                    |
|  | Dépréciation                                  |
|  | Idéalisation                                  |
| Le <b>niveau de distorsion majeure de l'image de soi et des autres</b> regroupe des défenses produisant une distorsion majeure ou une confusion de l'image de soi et des autres  | Omnipotence.                                  |
|  | Déni  |
|  | Projection                                    |
| Le <b>niveau du désaveu</b> est constitué de défenses maintenant hors de la conscience des facteurs de stress, des impulsions, idées, affects ou des sentiments de responsabilité en les attribuant ou non à une cause extérieure          | Rationalisation                               |
|  | Clivage                                       |
|  | Identification projective                     |
| Le <b>niveau de l'agir</b> est constitué de défense par l'agir ou le retrait   | Rêverie autistique                            |
|  | Passage à l'acte                              |
|  | Retrait apathique                             |
|  | Plainte associant demande d'aide et son rejet |
| Le <b>niveau de la dysrégulation défensive</b> est constitué de défenses caractérisées par l'échec de la régulation défensive provoquant une rupture marquée avec la réalité objective   | Agression passive                             |
|  | Projection délirante                          |
|  | Déni psychotique                              |
|  | Distorsion psychotique                        |

<sup>216</sup> Chabrol H., Stacey C., op. cit., p. 13-14.

## **Guide d'entretien**

Entretien N° :

Date :

Lieu :

### **Introduction et rappel des consignes de base à l'entretien semi-directif**

Bonjour,

Tout d'abord, merci d'avoir accepté de répondre à cet entretien ayant pour thème la délégation et plus précisément : « **Quelle place pour la délégation dans les équipes soignantes ?** »

Nous allons discuter pendant ± 45 à 60 minutes de différents thèmes. L'objectif de cet entretien est de me permettre de bien comprendre vos différents points de vue sur ces différents thèmes. Je vous encourage à vous exprimer le plus librement possible tout au long de cet entretien. Pour rappel, cet entretien est anonyme et l'enregistrement sera détruit une fois ce mémoire rédigé.

Commentaires :

**Pour finir** et à titre purement informatif, comment évalueriez-vous votre tendance à déléguer :

| Jamais                   | Rarement                 | Parfois                  | Souvent                  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Thèmes                                   | Consignes   | Sous-thèmes                        | Questions de relance   |
|--|---|------------------------------------|--|
| Présentation de l'interviewé             | Bonjour, pour commencer, pourriez-vous vous présenter en quelques mots, quel est votre parcours professionnel ?   | Formation(s)                       | Quelles formations avez-vous suivies ?   |
|  |   | Parcours                           | Pouvez-vous m'en dire plus sur votre parcours professionnel ?  |
|  |   | Poste occupé                       | Pourriez-vous m'en dire plus sur le poste que vous occupez actuellement ?  |
| Concept de la délégation                 | En guise d'introduction, pourriez-vous m'expliquer ce que signifie pour vous la délégation dans le domaine du management ?  | /                                  | Puis-je synthétiser votre idée de la sorte : ...   |
| Avantage et désavantage de la délégation | Parlez-moi de la délégation aussi bien en termes d'avantages que d'inconvénients.   | Pour le cadre                      | Vous m'avez parlé des avantages et des désavantages pour.....<br>Quels seraient également les avantages et les désavantages du point de vue de ..... |
|  |   | Pour le collaborateur              |  |
|  |   | Pour l'équipe                      |  |
|  |   | Pour l'institution                 |  |
| Motivation                               | Selon vous, la délégation a-t-elle un impact motivant ou démotivant sur les différents intervenants ?   | Pour le cadre                      | Pourriez-vous préciser votre point de vue en se focalisant sur l'aspect motivant et/ou démotivant pour le cadre ?                                    |
|  |   | Pour le collaborateur              | Pourriez-vous préciser votre point de vue en se focalisant sur l'aspect motivant et/ou démotivant pour le collaborateur ?                            |
| Chose à déléguer                         | Quel est votre avis quant à la possibilité de déléguer une tâche, un projet ou une mission ?  | Une tâche                          | Et concernant une tâche, pourriez-vous m'en dire plus ?  |
|  |   | Un projet                          | Quant à la délégation de projets, pourriez-vous m'en dire plus ?   |
|  |   | Une mission                        | Et concernant une mission, pourriez-vous m'en dire plus ?  |
| Feedback                                 | Quels sont les moyens de reconnaissances dont vous disposez pour remercier vos collaborateurs.  | /                                  | Puis-je synthétiser votre idée de la sorte : ...<br>Si je vous comprends bien...   |
| Conditions de travail                    | Je vous propose maintenant d'aborder la délégation en lien avec vos conditions de travail, autrement dit, vos conditions de travail vous freineraient ou vous pousseraient-elles à déléguer, merci de développer votre réponse. | Ce qui pousserait à déléguer       | Je comprends que ..... Vous pousse/freine à déléguer, mais pourriez-vous m'indiquer ce qui au contraire vous freine/pousse à déléguer.               |
|  |   | Ce qui freinerait à déléguer       |  |
| Stress                                   | De manière générale, lorsqu'un cadre délègue, diriez-vous qu'il se met en danger ou en sécurité ? Développez s'il vous plaît.   | Perte de pouvoir                   | Puis-je synthétiser votre idée de la sorte : ...   |
|  |   | Responsabilité personnelle engagée |  |
|  |   | Éléments sécurisants               |  |
| Remerciements                            |   |                                    |  |

## Annexe X : Théories de la motivation, de la pratique à la théorie

| Notions abordées par les cadres  | Théories  | Auteur(s)               | Rappels   |
|--|---|-------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurisant (= besoins de sécurité)</li> <li>- Source de créativité (= besoin de s'accomplir)</li> </ul>   | Pyramide des besoins  | A. Maslow               | « <i>Tout individu au travail ressent des besoins qui sont source d motivation.</i> » <sup>217</sup>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Épanouissement personnel</li> </ul>   | Existence, relatedness, & growth (=existence, relationnel et développement) | C. Alderfer             | « <i>La motivation de l'individu est provoquée par (...) la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel.</i> » <sup>218</sup> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Épanouissement personnel et professionnel</li> </ul>  | Théorie des deux facteurs   | F. Herzberg             | Les facteurs de satisfaction également appelés facteurs de motivation, il s'agit de la reconnaissance, les responsabilités, le développement personnel.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet de varier le travail</li> <li>- Valorisation des collaborateurs</li> <li>- Favorise la prise d'initiative</li> <li>- Montrer que l'ICU à confiance dans les collaborateurs</li> <li>- Moyen de reconnaissance</li> </ul> | Résultat de motivation potentiel (RMP)                                      | R. Hackman et G. Oldham | RMP= (variété + identification + importance) x autonomie x feed-back<br>3   |

<sup>217</sup> [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (page consultée le 04 avril 2018).

<sup>218</sup> Roussel P., op. cit., p. 6.

| Notions abordées par les cadres   | Théories                          | Auteur(s)    | Rappels   |
|---|-----------------------------------|--------------|---|
| - Risque de passer pour un fainéant si on délègue de trop<br>- Risque de jalousie | Théorie de l'équité               | J. Adams     | « Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. » <sup>219</sup>   |
| - Intéressant   | Théorie de l'expectation          | V. Vroom     | « La valence correspond à la valeur attribuée par l'individu à la récompense. » <sup>220</sup>  |
| - Défi  | Théorie de fixation des objectifs | E. Locke     | Pour qu'un objectif soit efficace, il doit « Être difficile, mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) » <sup>221</sup>   |
| - Stimulant   |                                   |              | « Donner un objectif difficile représente un message de confiance, renforce l'image de soi et stimule la motivation. » <sup>222</sup>   |
| - Équipe s'autogère   | Théorie de l'autodétermination    | Deci et Ryan | La motivation intrinsèque : « l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure. » <sup>223</sup> |

<sup>219</sup> Roussel P., op. cit., p. 9.

<sup>220</sup> Taskin L., Dietrich A., op. cit., p. 102.

<sup>221</sup> [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (page consultée le 04 avril 2018).

<sup>222</sup> Fontana P., op. cit., p. 9.

<sup>223</sup> [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) (page consultée le 04 avril 2018).

## Annexe XI : résultats des questionnaires

|   | Sujet 1 | Sujet 2 |
|---|---------|---------|
| 1. J'ai établi un plan d'action et je l'ai suivi  | 3       | 4       |
| 2. J'ai souhaité que la situation disparaisse ou finisse  | 2       | 3       |
| 3. J'ai parlé à quelqu'un de ce que je ressentais   | 3       | 3       |
| 4. Je me suis battu(e) pour ce que je voulais   | 1       | 3       |
| 5. J'ai souhaité pouvoir changer ce qui est arrivé  | 1       | 4       |
| 6. J'ai sollicité l'aide d'un professionnel et j'ai fait ce qu'il m'a conseillé                                   | 3       | 4       |
| 7. J'ai changé positivement   | 3       | 4       |
| 8. Je me suis senti(e) mal de ne pouvoir éviter le problème   | 1       | 3       |
| 9. J'ai demandé des conseils à une personne digne de respect et je les ai suivis                                  | 3       | 4       |
| 10. J'ai pris les choses une par une  | 4       | 4       |
| 11. J'ai espéré qu'un miracle se produirait   | 1       | 2       |
| 12. J'ai discuté avec quelqu'un pour en savoir plus au sujet de la situation                                      | 4       | 4       |
| 13. Je me suis concentré(e) sur un aspect positif qui pourrait apparaître après                                   | 4       | 4       |
| 14. Je me suis culpabilisé(e)   | 1       | 2       |
| 15. J'ai contenu (gardé pour moi) mes émotions  | 3       | 3       |
| 16. Je suis sorti plus fort(e) de la situation  | 4       | 3       |
| 17. J'ai pensé à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux  | 1       | 1       |
| 18. J'ai parlé avec quelqu'un qui pouvait agir concrètement au sujet de ce problème                               | 1       | 4       |
| 19. J'ai changé des choses pour que tout puisse bien finir  | 1       | 4       |
| 20. J'ai essayé de tout oublier   | 1       | 1       |
| 21. J'ai essayé de ne pas m'isoler  | 4       | 4       |
| 22. J'ai essayé de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée                                | 4       | 2       |
| 23. J'ai souhaité pouvoir changer d'attitude  | 4       | 2       |
| 24. J'ai accepté la sympathie et la compréhension de quelqu'un  | 3       | 3       |
| 25. J'ai trouvé une ou deux solutions au problème   | 3       | 3       |
| 26. Je me suis critiqué(e) ou sermonné(e)   | 1       | 4       |
| 27. Je savais ce qu'il fallait faire, aussi j'ai redoublé d'efforts et j'ai fait tout mon possible pour y arriver | 4       | 4       |

| Style de coping (étendu du score)       | Sujet 1           | Sujet 2 |
|---|-------------------|---------|
| Coping centré sur le problème (10 – 40) | 31                | 35      |
| Coping centré sur l'émotion (9 -36)     | 13                | 22      |
| Recherche de soutien social (8 – 32)    | 24                | 29      |
| Tendance autoévaluée à déléguer         | Parfois - souvent | Souvent |

## II. BIBLIOGRAPHIE

### Livres

- Chabrol H., Stacey C., *Mécanismes de défense et coping*, Paris, Dunod, 2004, 204 p.
- Demeuse M., et al., *Vers une école juste et efficace : 26 contributions sur les systèmes d'enseignement et de formation : une approche internationale*, Bruxelles, De Boeck Université, 2005, 627p.
- Fenouillet F., *Les théories de la motivation*, Paris, Dunod, 2016 (1ère éd., 2012), 328 p.
- Parrocchetti J.-P., Thèse : *stress, coping et traits de personnalité (névrosisme et lieu de contrôle) chez des sauveteurs et des conseillers du Pôle Emploi*, Aix-Marseille Université, 2012, 451 p.
- Pastor P., Bréard R., *Motiver, points de vue employeur et employé*, RUEIL-MALMAISON, Liaisons, 2005, 260 p.
- Petit Larousse illustré 2009, Paris, édition Larousse, 2008, 1812 p.
- Taskin L., Dietrich A., *Management humain*, Louvain-la-Neuve, De Boeck supérieur, 2016, 256 p.

### Revue et articles

- Bruchon-Schweitzer M., « Concept, stress, coping : le coping et les stratégies d'ajustement face au stress », in Recherche en soins infirmiers, n° 67, décembre 2001, pp. 68-83.
- Chabrol H., « Les mécanismes de défense », in Recherche en soins infirmiers, n°82, septembre 2005, pp. 31-42
- Delelis G., et al., « Stratégies de régulation émotionnelle et de coping : quels liens ? », in Bulletin de psychologie, n°515, septembre-octobre 2011, pp. 471-479.
- Fontana P., « Notes critiques sur : La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies de Lévy-Leboyer C. », mai 2004, 25 p.

- Phaneuf M., « Quelques mécanismes de défense observables chez nos étudiants », in <http://www.prendresoin.org/>, Mai 2007, 19 p.
- Roussel P., « La motivation au travail - concept et théories », in note, n° 326, octobre 2000, 20 p.

## Sites internet

- [http://homepages.ulb.ac.be/~jmdecrol/Upload\\_enseignement/GeogF419\\_EntretiensPP.pdf](http://homepages.ulb.ac.be/~jmdecrol/Upload_enseignement/GeogF419_EntretiensPP.pdf)
- [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf)
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6>
- <http://archimede.bibl.ulaval.ca/archimede/fichiers/20726/ch02.html>
- [http://pmtic.net/sites/default/files/filemanager/images/site\\_public/activites/tad\\_pdf.pdf](http://pmtic.net/sites/default/files/filemanager/images/site_public/activites/tad_pdf.pdf)
- [http://reseau-pwdr.be/sites/default/files/Fiche\\_25%20Adapter%20son%20mode%20de%20leadership\\_A4.pdf](http://reseau-pwdr.be/sites/default/files/Fiche_25%20Adapter%20son%20mode%20de%20leadership_A4.pdf)
- <http://www.cadre-dirigeant-magazine.com/citations/frederic-beigbeder-roosevelt-jean-dormesson/>
- <http://www.fiqsante.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/2013-fascicule-tot-4-hopitaux-magnetiques-fr.pdf?download=1>
- <http://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme/>
- <http://www.leconflit.com/article-l-annulation-retroactive-comme-mecanisme-de-defense-49528102.html>
- <http://www.lereservoir.eu/textes%20legaux/cadres%20orga.pdf>
- <http://www.sideralsante.fr/files/download/541b98a5-ca7e-4c1a-8f39-1492191d8369.pdf>
- <https://coachingorientesolution.com/doc/theories-du-management.html>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre\\_de\\_sant%C3%A9\\_en\\_France](https://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre_de_sant%C3%A9_en_France)
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Cognitif>
- <https://hem.ac.ma/fr/menu-profil-bachelier/quest-ce-que-management>
- <https://letempsdesmanagers.files.wordpress.com/2010/03/motivation-adhesion->

[satisfaction-implication1.pdf](#)

- <https://www.cnrtl.fr/definition/manager>
- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-management-situationnel-325507.htm>
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199071-toyotisme-definition-traduction/>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manager/49023>
- <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/cadre/>
- <https://www.penserchanger.com/wp-content/uploads/2015/12/matrice-deisenhower-600x504.png>
- [https://www.ulg.ac.be/cms/c\\_2847451/fr/definition-du-stress](https://www.ulg.ac.be/cms/c_2847451/fr/definition-du-stress)
- [www.la-nacre.org/fileadmin/user\\_upload/.../support\\_presentation\\_1nacre\\_2009.ppt](http://www.la-nacre.org/fileadmin/user_upload/.../support_presentation_1nacre_2009.ppt)

## **Cours**

- Vantomme P., *Psychosociologie appliquée aux relations de travail*.
- Vantomme P., *Balise iota : la méthode clinique*.
- Vantomme P., *Balise tau : l'entretien*.

## **Divers**

- Arrêté royal du 13 juillet 2006, publication Moniteur Belge 28 août 2006.
- Fiche de description de fonction infirmier en chef, source : intranet CHwapi.

# ABSTRACT

Tournai, le 22 mai 2020

Depuis maintenant quatre ans, nous nous sommes lancés dans la rédaction de nos différents travaux avec comme trame de fond, la délégation. Notre objectif principal était de pouvoir, le jour venu, utiliser cette technique managériale à bon escient dans le but d'apporter de la reconnaissance et de la motivation à nos futurs collaborateurs.

Si seulement nous avions su que quatre ans plus tard, il suffirait d'ouvrir nos fenêtres tous les soirs à vingt heures et tendre l'oreille pour entendre les applaudissements de la population en soutien à leurs héros... Elle est là, cette reconnaissance, elle nous met du baume au cœur, elle nous motive pour aller, encore et encore, au-devant de ce que tout le monde fuit. Si seulement nous avions su cela, nous aurions peut-être choisi un autre sujet, bien qu'en y réfléchissant un peu, il y a beaucoup de chance que cette sur-reconnaissance en période de crise s'éémousse au fil du temps. Ne nous leurrions pas, si dans un an les gens se remettent à descendre dans la rue pour applaudir et chanter, il y a bien plus de chance que ce soit plus pour ovationner les Diables Rouges que les blouses blanches. Il sera alors toujours temps de repenser à ce mémoire et aux enseignements que nous en avons tirés pour garder nos équipes motivées. Finalement, tout ce travail n'aura peut-être pas été vain...

Mots clés : délégation – cadre – coping – mécanisme de défense – motivation