



EAFC

TOURNAI EUROMÉTROPOLE

Enseignement pour Adultes et Formation Continue

Rue des Moulins, 4 7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

Avec quels outils le cadre de proximité peut-il agir sur
l'attractivité et la fidélisation des générations au sein de
l'unité ?

Présenté par : BRUNO Daniel

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

Année Scolaire 2023-2024



EAFC

TOURNAI EUROMÉTROPOLE

Enseignement pour Adultes et Formation Continue

Rue des Moulins, 4 7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

Avec quels outils le cadre de proximité peut-il agir sur
l'attractivité et la fidélisation des générations au sein de
l'unité ?

Présenté par : BRUNO Daniel

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

Année Scolaire 2023-2024

Remerciements

Nous voici arrivés au bout des quatre années d'études de promotion sociale pour l'obtention du diplôme de cadre de santé. Qui aurait pu dire qu'il y a quatre ans nous en serions où nous en sommes, nous avons parcouru bien du chemin. Certes pas facile avec des hauts et des bas, des moments de doute, de difficultés, de remise en question, des moments de joie, de partage qui ont fait de ces quatre années une aventure Fantastikus.

Nous aimerions remercier toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser au terme de ce cursus notre épreuve intégrée.

Merci tout d'abord au corps professoral pour leurs savoirs, partages et motivation. Merci tout particulièrement à Mr Vantomme qui a su croire en moi, me faire grandir professionnellement et m'accompagner tout au long de ce chemin. Qui aurait pu dire, qu'aujourd'hui je serais arrivé où je suis.

Merci au groupe les Fantastikus qui a su donner le souffle de motivation durant les moments de doute, le soutien dans les chemins difficiles et l'amusement nécessaire dans la période Covid.

Nous ne pouvons pas oublier de remercier nos amis, proches, collègues qui nous ont soutenu durant notre parcours.

Merci aussi à Mme Verstraete Isabelle, infirmière chef de service pour son écoute, ses conseils et son soutien durant ce parcours et encore aujourd'hui.

Merci également à Mme Verpeut Fanny une bibliothécaire qui fut d'une grande aide.

Et pour terminer merci à mon épouse Virginie ainsi qu'à mes trois enfants pour avoir supporté les nombreuses soirées sans leur père et les concessions qu'ils ont dû faire.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 6 |
| CHAPITRE I : L'ATTRACTIVITE | 9 |
| 1.1 Introduction..... | 9 |
| 1.2 Définition d'attractivité..... | 9 |
| 1.3 L'attractivité dans le monde du travail. | 11 |
| 1.4 L'attractivité au sein de l'entreprise. | 14 |
| 1.5 Conclusion..... | 16 |
| CHAPITRE II : LA MOTIVATION | 17 |
| 2.1 Introduction..... | 17 |
| 2.2 Définition de motivation..... | 17 |
| 2.3 La motivation dans le monde du travail..... | 20 |
| 2.4 La motivation au sein de l'entreprise..... | 21 |
| 2.5 Conclusion..... | 24 |
| CHAPITRE III : L'IMPLICATION | 26 |
| 3.1 Introduction..... | 26 |
| 3.2 Définition d'implication. | 26 |
| 3.3 L'implication dans le monde du travail..... | 28 |
| 3.4 L'implication au sein de l'entreprise..... | 30 |
| 3.5 Conclusion..... | 33 |
| CHAPITRE IV : LA FIDELISATION | 35 |
| 4.1 Introduction..... | 35 |
| 4.2 Définition de fidélisation. | 35 |
| 4.3 La fidélisation dans le monde du travail. | 36 |
| 4.4 La fidélisation au sein de l'entreprise. | 38 |
| 4.5 Conclusion..... | 40 |

| | |
|---|----|
| CHAPITRE V : LES OUTILS DU CADRE DE PROXIMITE | 43 |
| 5.1 Introduction..... | 43 |
| 5.2 Magnet Hospitals..... | 43 |
| 5.3 L'accueil du stagiaire dans l'unité..... | 45 |
| 5.4 L'écolage des nouveaux collaborateurs dans l'unité..... | 46 |
| 5.5 Les talents des collaborateurs..... | 48 |
| 5.6 La communication, outil à ne pas négliger..... | 50 |
| 5.7 Conclusion..... | 53 |
| CONCLUSION GENERALE | 54 |
| BIBLIOGRAPHIE | 56 |
| ANNEXE | 60 |
| ABSTRACT | 61 |

INTRODUCTION

Après avoir vécu la crise « COVID 19 », les soins de santé se remettent doucement en faisant les frais des erreurs commises. Comme nous pouvons le dire communément, nous apprenons de nos erreurs. Avons-nous appris des nôtres dans la gestion de la crise ? Dans la gestion des ressources ? Dans la gestion de nos collaborateurs ? Plusieurs questions que les institutions hospitalières se sont posées après la crise. Effectivement nous avons pu constater que des erreurs, des mauvaises gestions ont été faites. Faute d'expériences, de précipitation, de la peur de l'inconnue de la situation ? Encore d'autres questions que nous pouvons nous poser.

Après cette crise, les équipes de soins qui avaient été tellement sollicitées, pour aider la population, ont de la peine à se reconstruire. Durant la crise les soignants avaient été applaudis pour leur travail, leur dévouement, leur courage et pour bien d'autres choses. Aujourd'hui les institutions peinent à recruter des soignants qui sont en voie de disparition. Encore plus problématique ceux qui sont déjà dans les institutions quittent la profession pour faire autre chose de plus épanouissant, en accord avec leurs valeurs, leurs loisirs. Mais où est passé le dévouement ? La profession infirmière est considérée comme un métier en pénurie, cela est lié à de nombreux facteurs, le cursus scolaire, les conditions de travail, le salaire, les contraintes en termes de responsabilités. Tout cela ne donne pas forcément envie d'entreprendre des études d'infirmier. Mais pourtant il y a quand même encore des infirmiers diplômés chaque année et qui entrent dans le monde du travail. Comment les institutions vont-elles faire pour que ces nouveaux infirmiers viennent travailler dans leur institution avec une description peu attractive du métier ? Mais comment faire pour que ceux déjà au sein de l'institution ne la quitte pas ? Comment les fidéliser ?

Pour répondre à ces questions, il nous faut d'abord comprendre qui sont ces nouveaux soignants qui arrivent sur le marché du travail et ce qui les motivent à vouloir faire ce métier ? Mais également comment les institutions peuvent les impliquer pour qu'ils restent au sein de celle-ci ? Avant d'y répondre, définissons qui sont ces jeunes et ceux qui sont déjà présents dans les institutions. Dans quelles générations s'inscrivent-ils ?

La génération est définie comme : « *ensemble des personnes vivant dans le même temps et étant à peu près du même âge* », « *ensemble d'êtres, de personnes qui descendent d'un individu à chaque degré de filiation*¹ »². Pour le sociologue Karl Mannheim, le terme

¹ Filiation : désigne le rapport de famille qui lie un individu à une ou plusieurs personnes dont il est issu.

² [Définitions : génération - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 22/05/2024).

génération est représenté sur un axe tridimensionnel : biologique, historique et social. C'est un ensemble de personnes étant dans une même tranche d'âge, qui participent de façon commune aux mêmes évènements marquants historiquement et qui ont une cohésion sociale. Ce qui rend cette génération unique et identifiable par rapport à une autre. Nous pouvons aussi citer la définition de Betty Kupperschmidt³, « *c'est un groupe d'individus ayant en commun leur « année de naissance, âge, localisation et des événements marquants dans la vie, qu'ils auront vécus durant des stades critiques dans leurs développement* » ». Celle-ci vient souligner encore plus la définition de Mannheim, qu'une génération ne se définit pas, par la même date d'anniversaire des individus qui la composent. Les individus partagent plutôt « *une identité de réponses, une certaine affinité dans la manière dont ils évoluent, vivent et sont façonnés et formés par leurs expériences communes* »⁴. Nous pourrions définir le terme génération comme un groupe d'individus qui va partager dans un contexte économique et social, dans un temps donné les mêmes événements historiques. Les individus seront marqués définitivement par les expériences vécues durant la période de la jeunesse où l'identité se construit et recevront en héritage les valeurs de leurs aînés. Après avoir défini le terme génération, nous pouvons aborder les deux générations les plus représentées sur le marché du travail, qu'en tant que futur cadre de proximité nous pourrions rencontrer au sein de nos unités. Ce sont les générations Y et Z. Nous voudrions en dresser un portrait de chacune d'entre elles pour que nous puissions comprendre ce qu'elles veulent, attendent du monde du travail, mais également de leurs employeurs.

Les Y⁵ illustrent une génération pionnière et pas seulement suiveuse, dans la remise en cause constante des valeurs et des contraintes. Cette génération n'a pas la même relation à l'autorité, au temps et à l'organisation que la précédente. Ils sont considérés comme impatients et veulent tout, tout de suite et sont hyperconnectés et individualistes. Ils sont convaincus que le travail n'est pas un gage de sécurité et priorisent la détente et les congés, le travail passe après. Dans le monde professionnel cette génération aime que son environnement de travail soit divertissant, stimulant, collaboratif et flexible et elle n'aime pas la routine. Ils sont à la recherche d'un mentor, d'un coach mais pas d'un chef, avec une collaboration avec leur responsable de façon transversale.

³ [N-8646-12502.pdf \(reseau-canope.fr\)](#) (consulté le 22/05/2024).

⁴ Ibidem point 3

⁵ Séminaire de formation, Collaboration intergénérationnelle, Maison de la formation Wallonie Picarde, Pillot V. formatrice, 2024.

Les Z⁶ représentent une génération plus prudente et plus réaliste par rapport à ses prédécesseurs, c'est une génération moins insouciante car elle est marquée par les attaques terroristes, la précarité du travail et les changements climatiques qui les préoccupent. Tout comme la génération Y qui remet en question l'autorité, se questionne sur de nombreux sujets. Ils sont aussi très connectés et individualistes mais paradoxalement ils ont un goût marqué pour le collectif. Ils se veulent autonomes financièrement et sont convaincus de leur propre employabilité. Comme la génération Y, ils veulent un mentor, un coach et non un chef et veulent des relations horizontales avec leurs supérieurs. Dans le monde professionnel ils recherchent un environnement stimulant, qui prône le bien être, où leur avis a de l'importance.

Gardons à l'esprit que ces portraits ne doivent pas devenir stigmatisants et comme le portrait d'un individu celui-ci évolue avec le temps, marqué par son expérience.

Après avoir répondu à ces quelques questions, nous pouvons poser le cadre de notre problématique que nous avons voulu développer dans cette Epreuve Intégrée sur l'attractivité et la fidélisation de ces générations au sein de l'unité. Au long de ce travail nous nous sommes questionnés à plusieurs reprises pour pouvoir développer nos concepts en lien avec la problématique. Nous avons aussi essayé de proposer quelques outils pour aider le cadre de proximité dans sa fonction.

⁶ Ibidem point 5

CHAPITRE I : L'ATTRACTIVITE

1.1 Introduction.

L'attractivité est la première notion que nous allons aborder dans notre travail en lien avec notre problématique. Quel rôle l'attractivité a dans le milieu du travail ? Quelles sont les personnes qui vont avoir un rôle dans l'attractivité de l'entreprise ? Comment en tant que cadre de proximité nous pourrions avoir un rôle dans l'attractivité ? Toutes des questions auxquelles nous essayerons de répondre. Tout d'abord nous définirons le concept d'attractivité, ensuite nous traiterons de l'attractivité dans le monde du travail et nous terminerons en abordant l'attractivité au sein de l'entreprise.

1.2 Définition d'attractivité.

D'après le Larousse le mot attractivité se définit par : « *le caractère de ce qui est attractif.* »⁷, l'adjectif attractif est défini comme : « *qui a la propriété d'exercer une attraction, qui plaît, séduit, attire par son charme ; attrayant, captivant.* »⁸. A la lecture de ces deux définitions, l'attractivité est un moyen d'attirer en usant de charme quelqu'un à soi. A l'image du couple, quand l'un essaie de séduire l'autre par tous les moyens pour arriver à ses fins. Ici c'est pareil, qu'allons-nous faire pour être attractif. Toutefois à vouloir séduire, charmer nous pourrions faire l'inverse. Mais notre charme peut aussi ne pas plaire et donc attirer personne. Une autre définition : « *L'attractivité est une mesure de la capacité d'un lieu, d'une personne, d'une entreprise ou d'une chose à attirer ou à susciter l'intérêt et l'admiration des autres.* »⁹. Au niveau professionnel nous pouvons dire que l'attractivité c'est ce qu'une entreprise va pouvoir mettre en place pour se démarquer et ainsi attirer ou susciter un intérêt sur le marché du travail pour avoir des collaborateurs. Avec cette définition supplémentaire, nous pouvons dire que l'entreprise va devoir se remettre en question dans sa façon de charmer, de séduire les futurs collaborateurs pour qu'ils puissent avoir envie de venir au sein de l'entreprise. Dans cette remise en question régulière, sachant que l'attractivité peut être mesurable, nous devrions mesurer cette attractivité en fonction des générations pour mettre des actions en place pour les attirer à nous. En lien avec notre travail, nous pensons

⁷ [Définitions : attractivité - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 19/03/2022).

⁸ [Définitions : attractif - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 19/03/2022).

⁹ [Attractivité / Définition ATTRACTIVITÉ \(le-dictionnaire.com\)](#) (consulté le 17/03/2024).

qu'il est utile de reprendre cette phrase : « *Parler d'attractivité d'un métier, c'est se poser la question de sa notoriété, de sa bonne connaissance par ceux qui pourraient l'exercer et donc de la manière dont il est perçu.* »¹⁰. Ici c'est l'attractivité de la profession d'infirmier qui nous intéresse et comment les institutions hospitalières vont pouvoir agir pour rendre cette profession attractive au vu des difficultés de pénurie, d'horaires, d'équilibre vie professionnelle-vie de famille et bien d'autres aspects. Mais il y a aussi la notion de comment la profession est perçue par les générations au fil du temps qui va avoir un impact sur les recrutements. Cela va avoir un impact sur le recrutement tant positif que négatif, mais une autre problématique va arriver d'ici quelques années. Qui va remplacer tout le personnel qui va partir en retraite si les jeunes générations n'ont pas goût à la profession, si le recrutement ne suit pas ? Comment devons-nous envisager de rendre attractive la profession pour que le charme opère et que le recrutement suive et soit suffisant ?

En lien avec la profession infirmière nous pourrions citer certains facteurs de non-attractivité, les horaires, les conditions de travail, l'impact que le Covid a eu sur l'image de la profession, l'augmentation du temps d'étude pour avoir le diplôme, mais aussi les années supplémentaires en cas de spécialisation. Néanmoins la profession reste attractive également par de nombreuses autres choses, le contact humain ce pour quoi la profession est faite avant tout, une garantie d'avoir un travail, un salaire réévalué avec IF-IC. La situation géographique de l'hôpital aura un impact pour les trajets domicile/travail et sur l'environnement également qui est un sujet qui tient à cœur à la nouvelle génération. Cela aura aussi une incidence sur le budget pour les transports, le logement. La richesse des opportunités d'évolution au sein de l'hôpital, les innovations institutionnelles, le matériel utilisé, les conditions de travail, seront perçus comme positifs pour chaque nouveau collaborateur en fonction de leur situation, âge, de leurs diplômes, de leurs aspirations professionnelles. Nous devons garder à l'esprit que chacun de ces facteurs de non-attractivité et d'attractivité peuvent d'un individu à l'autre changer et être totalement inversés, en fonction des générations, du contexte social, politique, environnemental et bien d'autres. En tant que futur cadre de proximité, nous pensons qu'avec ces définitions et ces facteurs de non attractivité et d'attractivité nous devons rester objectifs. L'attractivité pour un futur collaborateur ne sera pas la même que pour un autre et pour ceux déjà en place dans l'entreprise, qui auront aussi une autre conception de l'attractivité. Les entreprises vont devoir agir de façon constructive sur l'attractivité qu'elles peuvent proposer et se remettre régulièrement en question pour toujours être la plus attractive. Comment une entreprise ou

¹⁰ [L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel \[1\] | Cairn.info](#) (consulté le 17/03/2024).

une institution hospitalière va-t-elle faire pour se rendre attractive ? Comment va-t-elle charmer, susciter l'intérêt pour être choisi par les nouveaux collaborateurs ?

1.3 L'attractivité dans le monde du travail.

A l'heure actuelle, nous savons qu'il est de plus en plus difficile de recruter des futurs collaborateurs qui ont les compétences pour les postes proposés. De plus les collaborateurs ne font plus toute leur carrière professionnelle au même poste, encore moins dans la même institution. Une carrière se définit par : « *métier, profession qui présente des étapes, une progression.* »¹¹, mais aussi comme « *le parcours professionnel d'une personne au sein d'une ou plusieurs organisations, dans une profession, ou plus largement en prenant en compte l'ensemble de ses expériences au cours du temps.* »¹². La carrière de quelqu'un se décrit donc par le chemin qu'elle aura parcouru au niveau professionnel. Celle-ci est propre à l'individu en fonction de son parcours, de ses envies et de ses attentes professionnelles. Les institutions doivent se rendre attractives afin de séduire les meilleures recrues sur le marché du travail. Pour cela elles vont devoir proposer des postes qui correspondent aux attentes de ces futures recrues, avec les meilleures conditions de travail. De ce fait les institutions actuelles en collaboration avec leur service des ressources humaines vont devoir travailler sur plusieurs choses, la culture d'entreprise, leur image de marque, et la marque employeur.

La culture peut être définie comme : « *un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte.* »¹³, mais aussi : « *c'est l'ensemble des connaissances, des savoir-faire, des traditions, des coutumes, propres à un groupe humain, à une civilisation. Elle se transmet socialement, de génération en génération et non par l'héritage génétique, et conditionne en grande partie les comportements individuels.* »¹⁴. La culture d'entreprise est basée sur cela, à savoir un ensemble de valeurs, de croyances, de normes, de comportements qui font d'elle ce qu'elle est. La culture d'entreprise c'est l'identité de l'entreprise, ce qu'elle a vécu au travers le temps, les réussites comme les défaites qui l'ont façonné et qui permettent de comprendre les valeurs, les pratiques qu'elle

¹¹ [carrière - Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert](#) (consulté le 24/04/2024).

¹² Giraud L., Roger A., « les étapes de carrière à l'épreuve du temps », in *Humanisme et Entreprise*, n°302, 2011/2, pp. 13-28.

¹³ Cours de Sociologie et sociologie de la santé, Vantomme Patrick, 2019-2020.

¹⁴ [Définition : Culture \(toupie.org\)](#) (consulté le 18/03/2024).

veut véhiculer. C'est l'âme de l'entreprise, elle sert également d'ancrage et de stabilité pour celle-ci et pour ses collaborateurs. La culture d'entreprise est en constante construction, c'est quelque chose qui se cultive, au travers des valeurs, des règles, des procédures. C'est cela qui va la distinguer d'une autre organisation et lui permettre de développer l'image de marque qu'elle voudra répandre et sa marque employeur pour attirer et avoir de nouveaux collaborateurs.

Il est intéressant de définir l'image de marque pour mieux comprendre ce sur quoi l'entreprise doit travailler pour se rendre attractive. L'image de marque est définie par : « *ce n'est pas la représentation que veut se donner une société. Il s'agit plutôt de la manière dont elle est perçue par les personnes extérieures comme les consommateurs.* »¹⁵, mais aussi : « *l'image de marque comprend plusieurs éléments distinctifs de la marque pour les consommateurs : du logo de marque au site internet, de la présence sur les médias sociaux au support client, ces éléments sont l'identité de marque l'esprit du consommateur.* »¹⁶. C'est-à-dire que l'image de marque est le résultat de ce que les consommateurs vont penser. Si un consommateur n'est pas satisfait il va donc donner une mauvaise image de l'entreprise, à l'inverse si la satisfaction du consommateur est bonne alors il va donner une bonne image de l'entreprise. Néanmoins l'entreprise doit tout mettre en place pour véhiculer un message clair et s'y tenir. Dans notre milieu de travail il est difficile de parler de produit car nous soignons des patients. Mais les valeurs que l'institution va véhiculer, sa communication sur les réseaux, les avantages qu'elle peut proposer à sa population qui sont en accord avec leurs besoins, nous semble être une image de marque institutionnelle. L'image de marque est plutôt tournée vers les consommateurs que vers les collaborateurs. Les futurs collaborateurs seront influencés par celle-ci pour venir travailler dans cette entreprise mais elle influencera aussi les autres afin de continuer à y travailler.

Abordons maintenant la marque employeur, elle fût créée dans les années nonante par Simon Barrow, mais elle sera définie qu'en 1996 par Ambler et Barrow comme : « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* »¹⁷. Nous pourrions comparer cela à une marque qui appose sur ses produits une promesse. Ici les institutions qui ont une marque employeur seraient une promesse faite pour les futurs collaborateurs mais également aux collaborateurs déjà en place. L'intérêt de cette marque

¹⁵ [Image de marque : définition et gestion | Qualtrics](#) (consulté le 24/04/2024).

¹⁶ [Image de marque : Définition marketing et exemples - Marques - E-marketing.fr](#) (consulté le 24/04/2024).

¹⁷ Charbonnier-Voirin A., Vignolles A., « Marque employeur interne et externe un état de l'art et un agenda de recherche », in *Revue française de gestion*, n°246, 2015/1, pp. 63-82.

employeur et de communiquer un message fort aux futurs collaborateurs et à ceux déjà en place que l'institution est attractive, que les conditions de travail sont plus intéressantes que celles des concurrents. La marque employeur permet de véhiculer les valeurs de l'institution, ce qu'elle défend, l'esprit d'équipe, les projets qu'elle met en place pour les collaborateurs. Celle-ci peut permettre de fidéliser les collaborateurs, du recrutement en passant par l'accueil, l'accompagnement et l'intégration au sein d'une équipe. La marque employeur est la représentation de l'environnement de travail propre à chaque institution, le respect des règles, des valeurs établies, une culture qui valorise le bien-être au travail des collaborateurs. Les auteurs de la définition de la marque employeur proposent trois dimensions, les avantages fonctionnels qui font référence à l'utilité, l'intérêt du travail pour le collaborateur. Les avantages économiques, qui vont être le salaire, les attentions particulières, le bien-être au travail, le matériel professionnel à disposition. Et le dernier, les avantages psychologiques qui font eux référence au sentiment d'appartenance à l'institution. L'image de marque que les institutions vont promouvoir via les réseaux sociaux, leur site internet, les campagnes de communications doit être en totale adéquation avec ce qui se passe au sein de l'institution, c'est-à-dire leur marque employeur. Il ne suffit pas d'avoir une bonne marque employeur sur le papier, elle doit être présente sur le terrain, les institutions doivent savoir ce sur quoi elles veulent miser. Mettre tous les efforts sur la marque employeur et développer une meilleure stratégie de communication pour avoir un meilleur recrutement de collaborateurs, ou améliorer leur image de marque en fonction des consommateurs pour attirer plus de clients. Toutefois la marque employeur a des limites qui peuvent être contre-productives pour l'institution. Comme nous avons déjà pu le dire la crédibilité de la marque employeur doit être vécue par les collaborateurs au sein de l'entreprise tout comme elle a été promise en externe sur le marché du travail. Il est inutile de sur jouer avec la marque employeur car cela pourrait entraîner un désengagement, de l'insatisfaction, de la désillusion et les collaborateurs pourraient quitter l'institution. Il est plus intéressant de travailler sur ce qui existe déjà en le valorisant et en le développant plutôt que de faire des promesses non tenues.

Nous avons abordé l'attractivité dans le monde du travail en développant la culture d'entreprise, l'image de marque et la marque employeur. Elle joue un rôle important, mais au sein de l'entreprise n'a-t-elle pas un rôle aussi ? Comment une institution peut-elle se rendre attractive en son sein ?

1.4 L'attractivité au sein de l'entreprise.

Effectivement en interne la marque employeur a également un rôle. Outre le fait d'attirer des futurs collaborateurs de l'extérieur vers l'entreprise elle va également permettre un engagement plus important de la part des collaborateurs déjà en place. Elle augmente la motivation et la satisfaction au travail du personnel, l'implication en lien avec les valeurs qui vont donner envie aux collaborateurs de s'impliquer pour l'équipe, pour l'institution. La marque employeur va contribuer au sentiment d'appartenance et à la construction de l'identité professionnelle des collaborateurs. Elle va permettre à l'institution de diminuer le turn-over du personnel, ce qui permet de diminuer les coûts de recrutement, de formation et d'augmenter le maintien des talents au sein de l'institution. Le fait de véhiculer au sein de l'institution une réputation positive par les collaborateurs va faire d'eux les ambassadeurs de l'institution en externe permettant par le bouche-à-oreille l'attractivité. Cela devient un moyen de recrutement et permet ainsi d'attirer des nouveaux collaborateurs et de les fidéliser par la suite.

Pour être attractives les institutions vont devoir également porter attention aux conditions de travail qu'elles offrent à leurs collaborateurs. D'après le SPF le bien-être au travail est défini comme « *l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail et embellissement des lieux de travail*¹⁸ ». Pour cela une loi fut créée, la loi du 4 août 1996 sur le bien-être et le code du bien-être au travail qui est paru au moniteur belge le 2 juin 2017. Il est également défini par l'OMS comme « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* »¹⁹. Certes toutes les institutions doivent respecter cette loi, mais chacune d'entre elles peut en faire plus ou moins pour contribuer à l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs. Dans la définition du bien-être au travail tous les facteurs abordés doivent être mis en place par l'institution et respectés, néanmoins le cadre de proximité a un rôle dans l'application, la surveillance et l'amélioration de ces conditions. De par l'Arrêté Royal du 13 juillet 2006 concernant la fonction d'infirmier en chef, celui-ci est chargé « *du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe*²⁰ ». L'infirmier en chef doit ainsi veiller sur ses collaborateurs et faire en sorte que

¹⁸ [Bien-être au travail | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale \(belgique.be\)](#) (consulté le 24/03/2024).

¹⁹ Définition de l'Organisation Mondiale de la Santé.

²⁰ Cours d'Analyse de la fonction de cadre de santé, Staelens Tony, 2019-2020.

les conditions de travail soient les plus optimales, respectueuses des travailleurs. Il doit être attentif au bien être psychologique des travailleurs et pouvoir les orienter vers les personnes adéquates. La collaboration avec le conseiller en prévention de l'institution sera un atout pour apporter la sécurité au travail et offrir aux collaborateurs la sécurité nécessaire pour réaliser leurs tâches. Toutes les actions du cadre de proximité dans l'amélioration du bien-être au travail ont un impact sur l'attractivité, car elles apportent aux collaborateurs de l'unité une sécurité dans leur fonction, un soutien. En lien avec le bien-être au travail nous pouvons également aborder la notion de qualité de vie au travail. Selon l'ANACT²¹, c'est « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de la vie au travail qui en résulte*²² », nous pouvons aussi ajouter selon l'ANI : « *regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariées et la performance globale des entreprises*²³ ». La mise en place d'une démarche de qualité de vie au travail peut être vu de façon individuelle mais également dans une vision globale au niveau d'une unité de soins. Les effets de la qualité de vie au travail peuvent être déclinés en quatre dimensions : psychologique c'est la motivation, la satisfaction au travail ; la santé c'est le bien-être, la réduction du stress, la préservation de l'intégrité physique ; économique c'est la performance, la productivité, l'innovation et comportementale c'est l'engagement, l'implication, la créativité²⁴. La démarche de mise en place de qualité de vie au travail doit se faire de façon institutionnelle et de façon durable, par le service des ressources humaines, la direction de nursing, les chefs de services et par les cadres de proximité. En quoi le cadre de proximité a un rôle dans la qualité de vie au travail ? Si nous reprenons l'Arrêté Royal qui définit notre profession, dans le chapitre IV, article 7 paragraphe 2 : « *L'infirmier en chef est chargé en particulier de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective* »²⁵. Au regard de l'arrêté royal et de la définition de la qualité de vie au travail spécifiée par l'ANI nous retrouvons une similitude. Ce qui veut dire qu'il en va de la responsabilité du cadre de proximité d'agir sur la qualité de vie au travail tout en s'assurant du bien-être au travail de ses collaborateurs. En effet le cadre de proximité ne peut agir sur le contrat de travail, sur le salaire du collaborateur, cela revient au service des ressources humaines. Néanmoins le cadre de proximité a un rôle sur la mise en place de la qualité de

²¹ [10questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-2016.pdf \(anact.fr\)](#) (consulté le 24/03/2024)

²² Définition du rapport de l'accord national interprofessionnel (ANI), juin 2013

²³ Définition du rapport de l'accord national interprofessionnel (ANI), juin 2013

²⁴ Levet P., « Contexte et enjeux de la qualité de vie au travail. », in *Revue adsp*, n°110, 2020/3, pp. 12-15.

²⁵ Cours d'Analyse de la fonction de cadre de santé, Staelens Tony, 2019-2020.

vie au travail. Il va avoir un impact de façon directe ou indirecte sur celle-ci de par la gestion de son unité et de ses collaborateurs sur l'absentéisme, le turn-over de ses effectifs, la diminution de l'activité par la démotivation, un mauvais climat dans l'unité, une diminution de la qualité des soins, des dysfonctionnements par manque de communication. Le cadre de proximité devra user de son charme et de ses compétences managériales pour rendre son unité attractive pour que de nouveaux collaborateurs soient attirés et pour que ceux déjà en place le soient encore.

1.5 Conclusion

Au cours de ce premier chapitre nous avons abordé l'attractivité qui nous semble en tant que cadre de proximité le concept sur lequel nous avons moins de marge d'action. Cependant nous avons pu constater au cours du développement de celui-ci que nous avons un rôle à jouer par la qualité de vie au travail et le bien-être au travail. Nous avons également constaté que le service des ressources humaines aura un rôle non négligeable sur l'attractivité. Mais que leurs actions ne se font pas seul, la direction de nursing, les infirmiers chef de service auront également un rôle à jouer. Au travers de la marque employeur nous avons pu constater que celle-ci avait un impact sur la motivation, la satisfaction au travail, sur l'implication en lien avec les valeurs de l'institution qui vont donner envie de s'impliquer pour l'équipe, pour l'institution. Nous devons également porter attention sur ce que nous pouvons renvoyer comme message auprès de nos collaborateurs et auprès des étudiants qui viennent en stage dans nos unités. L'image de marque de l'institution doit être la plus positive pour attirer des collaborateurs, mais également les clients. Il y a aussi les effets que la qualité de vie au travail peut avoir au niveau psychologique, elle apporte de la motivation et au niveau comportemental, elle va apporter l'implication des collaborateurs. Ce sont donc des notions en lien avec l'attractivité et qui nous semble opportun de développer. Dans la continuité de notre travail, nous aborderons dans le chapitre suivant le concept de motivation, mais qu'est-ce que la motivation ?

CHAPITRE II : LA MOTIVATION

2.1 Introduction.

La motivation est le second concept que nous allons aborder dans ce travail. Une notion qui a du sens pour essayer de répondre à notre problématique. La motivation c'est quoi ? Comment faire pour motiver les collaborateurs ? Quel rôle le cadre de proximité peut-il avoir dans la motivation des collaborateurs ? Ainsi au cours de ce chapitre nous définirons la motivation, puis nous traiterons de la motivation dans le monde du travail, puis au sein de l'entreprise.

2.2 Définition de motivation.

Dans le Larousse la motivation est définie comme : « *ce qui motive, explique, justifie une action quelconque.* » mais aussi « *les raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir.* »²⁶. Au niveau étymologique le mot motivation vient du mot « *motif* » et du latin « *motivus* » qui signifie « *mobile* » et « *movere* » qui en français veut dire se mouvoir²⁷. Cela signifie que ce sont tous les moyens mis en place pour permettre à la personne d'arriver à atteindre les buts qu'elle s'est fixés. La motivation est variable et elle dépendra de chacun d'entre nous, elle peut être positive ou bien négative. Effectivement la motivation peut aboutir à la réussite de l'atteinte d'un but tout comme elle peut être le résultat de l'échec de celui-ci. Mais la réussite n'est pas toujours positive et l'échec négatif. Prenons un exemple, un collaborateur peut être motivé à contribuer dans un projet d'unité et il participera dans la réalisation de celui-ci. Mais à l'inverse le collaborateur peut être aussi motivé à détruire le projet d'unité en ne participant pas à la réalisation de celui-ci ou voir même en le sabotant.

Le concept de motivation fut abordé par de nombreuses personnes au cours du temps, ainsi de nombreuses théories différentes sur la motivation virent le jour. En lien avec notre problématique nous aimerions retenir pour la suite de notre travail quelques théories. Celle de John Stacey ADAMS qui est la théorie de l'équité, celles de Edward DECI et Richard RYAN qui sont les théories de l'autodétermination et celle de CSIKSZENTMIHALYI qui est la théorie du flow.

²⁶ [Définitions : motivation - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 29/03/2022).

²⁷ [Motivation \(learnbox.com\)](#) (consulté le 03/04/2024).

La théorie de l'équité explique la motivation au travail que le collaborateur va avoir en comparant sa situation à celle des autres collaborateurs. Adams se réfère à une autre théorie pour appuyer la sienne, c'est celle de dissonance cognitive de Festinger qui dit que : « *l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance* »²⁸. Le collaborateur va observer s'il est traité de façon équitable vis-à-vis des autres dans l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, l'iniquité va générer en lui une tension qu'il voudra faire diminuer. Cela déclenche alors chez notre collaborateur une volonté de diminuer ce sentiment d'iniquité, en déployant tous les efforts possibles pour y arriver. Le collaborateur est motivé. Le sentiment d'équité reste une notion propre à chaque collaborateur, car effectivement en fonction de tel ou tel collaborateur l'importance des avantages aura plus ou moins de poids pour influencer la recherche de l'équité entre les uns et les autres. Cette théorie nous ramène aux caractéristiques de la génération Z. Effectivement cette génération est en constante recherche d'équité est dans le WIN-WIN, cependant cette théorie peut tout aussi bien fonctionner avec les autres types de générations que nous retrouvons sur le marché du travail.

Les théories de l'autodétermination énoncé par Edward DECI et Richard RYAN, expliquent le phénomène d'autorégulation. C'est-à-dire que l'état d'esprit des collaborateurs va contrôler et diriger leurs propres actions. C'est le fait de considérer que les collaborateurs ont le sentiment d'être compétent et d'y arriver par eux même de par leur motivation. Pour arriver au postulat que la motivation puisse être distinguée en trois états, les auteurs se basent sur trois théories qui sont : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi. Grâce à cela ils ont pu distinguer trois états pour la motivation : la motivation intrinsèque, où le collaborateur s'autorégule et il est poussé par des besoins de compétences et d'autodétermination pour toujours faire mieux. Ensuite la motivation extrinsèque qui se caractérise par l'action extérieure d'éléments qui vont motiver le collaborateur pour atteindre une fin. Cela va avoir un effet sur l'autodétermination du collaborateur. Le troisième état celui de l'amotivation, cet état se caractérise par la réalisation de façon mécanique d'un travail par les collaborateurs. Il n'y a plus de recherche à satisfaire le besoin d'autodétermination. De ce travail sur les théories de l'autorégulation un autre auteur Teresa AMABILE a voulu apporter un complément de définition à la motivation qui nous semble utile de citer : « *« Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité,*

²⁸ [Bibliographie \(lesclesdelamotivation.fr\)](https://lesclesdelamotivation.fr) (consulté le 5/04/2024).

l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même » - salaire, carrière, cadre de vie, ... »²⁹. Au regard de cette théorie et du complément de définition, en lien avec le champ de notre problématique. En lien avec les grandes caractéristiques des générations Y et Z, sans pour autant en faire une généralité, car nous l'avons constaté la motivation reste un concept propre à chaque individu et elle sera plus ou moins grande en fonction du but à atteindre pour l'individu. Nous pensons que la génération Z pourrait être décrite comme un ensemble d'individus motivés intrinsèquement et la génération Y un groupe d'individus plutôt motivés extrinsèquement.

Pour terminer abordons la théorie du flow défini par CSIKSZENTMIHALYI comme : *« un état psychologique optimal pouvant être ressenti dans divers domaines tels l'art, l'enseignement et le sport. Le flow est également caractérisé par un état intrinsèquement agréable qui se manifeste pendant la perception d'un équilibre entre ses compétences personnelles et la demande de la tâche. »³⁰. Cette théorie du flow trouve son intérêt avant tout dans le domaine du sport professionnel, dans l'art, dans le travail et la politique. Ce concept de flow est un moment de satisfaction dans lequel le collaborateur se trouve lors de la réalisation d'une activité, d'une tâche, il s'autosuffit. Pour être dans cet « état de flow » il faut rassembler plusieurs éléments qui sont : un équilibre entre ses compétences personnelles et le défi à relever ; centrer l'attention sur l'action en cours ; des feedback clairs et réguliers ; une sensation de contrôle tant sur les actions réalisées que sur l'environnement ; pas de stress, d'anxiété et d'ennui mais plutôt des émotions positives de bien-être et de plaisir. Cette théorie a un impact sur l'amélioration des compétences, l'amélioration de l'estime de soi car l'individu se surpasse et se pousse à s'améliorer pour être dans cet « état de flow ». La théorie du flow est basée sur le sens que nous accordons à la tâche sans rechercher de gratitudes ou de reconnaissance. Comme le collaborateur sera totalement impliqué, notion que nous aborderons par la suite mais qui apparaît ici déjà en lien avec la motivation, en accord avec les objectifs fixés pour réaliser la tâche et entièrement dévoué dans la réalisation de celle-ci, le collaborateur verra sa motivation augmenter. Toujours en lien avec notre problématique et les générations avec lesquelles nous allons travailler, cette théorie du flow peut être transposable à notre milieu professionnel. Effectivement si un collaborateur lors de la réalisation d'une tâche arrive à être dans les conditions nécessaires pour être en « état de flow », alors sa motivation à*

²⁹ [Bibliographie \(lesclesdelamotivation.fr\)](http://lesclesdelamotivation.fr) (consulté le 5/04/2014).

³⁰ Demontrond P., Gaudreau P., « Le concept de « flow » ou « état psychologique optimal » : état de la question appliquée au sport », in *Staps*, n°79, 2008/1, pp. 9-21.

réaliser cette tâche sera encore plus grande. Cette théorie est en adéquation avec les caractéristiques et les valeurs de la génération Z qui veut des feedback clairs et réguliers lors de la réalisation de tâche, une certaine autonomie et flexibilité sur son travail et sa façon à le réaliser.

Dans ce premier point nous avons abordé la définition de la motivation et parcouru quelques théories qui nous semblent pertinentes pour notre problématique. Comment l'entreprise peut-elle être motivante pour que de nouveaux collaborateurs puissent être motivés à la rejoindre ?

2.3 La motivation dans le monde du travail.

Pour qu'une entreprise puisse être motivante et amener des collaborateurs au sein de ses effectifs, celle-ci va devoir mettre en place tous les moyens pour que les collaborateurs puissent être motivés sur leur lieu de travail afin d'atteindre ses buts. Comme nous avons pu le dire dans le point précédent la motivation est propre à chaque individu de façon intrinsèque, mais elle peut être aussi dû à des actions extrinsèques. C'est au niveau de ces actions extrinsèques que l'entreprise va devoir agir pour lui permettre d'être motivante. Pour cela l'entreprise va devoir mettre en place un cadre de travail stimulant, en accord avec les attentes des collaborateurs avec lesquels elle travaille. Comme nous l'avons déjà vu dans le chapitre consacré à l'attractivité, la marque employeur de l'entreprise est un atout supplémentaire pour apporter la motivation extrinsèque, à l'entreprise pour attirer les collaborateurs. Mais alors qu'est-ce que l'entreprise peut utiliser ou mettre en place pour apporter la motivation en son sein pour attirer les collaborateurs ? Il y a plusieurs leviers de motivation au travail : la rémunération, les évolutions professionnelles, la culture d'entreprise, la qualité de vie au travail, le bien-être au travail, l'équilibre vie professionnelle vie privée et le management. L'entreprise peut agir sur ces leviers pour permettre aux collaborateurs d'avoir une certaine motivation. Effectivement la rémunération, même si elle n'est plus la première des motivations, elle reste un critère non négligeable pour les collaborateurs. Dans le contexte actuel, la sécurité financière reste un sujet important. Les évolutions professionnelles sont sources de motivation, lorsque les collaborateurs reconnus pour leurs compétences professionnelles peuvent prétendre à des postes plus importants avec des responsabilités. La culture d'entreprise est également source de motivation car les futurs collaborateurs peuvent s'identifier à celle-ci de par son parcours ses réussites et ou ses défaites. Le bien-être au travail est un élément que l'entreprise ne doit pas négliger, après la crise sanitaire que nous avons connu les collaborateurs sont d'autant plus attentifs

à cela qu'avant, c'est un levier propice à la productivité mais également et surtout un levier de motivation. L'entreprise doit être attentive au bien-être physique des collaborateurs dans l'environnement de travail qu'elle propose, le confort, le matériel, le poste de travail. Mais elle doit aussi être attentive au bien-être psychologique dans l'autonomie, l'intérêt des tâches à faire. Finalement l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est un élément motivant pour les futurs collaborateurs que l'entreprise doit pouvoir mettre en avant, avec des idées d'adaptation d'horaire, de contrat de travail. Néanmoins l'entreprise doit tout de même rester attentive à l'éventuelle perte de motivation au travail de ses collaborateurs. Il peut y avoir de multiples raisons, le salaire qui ne correspond pas au travail fourni ou bien la comparaison entre les entreprises qui proposent pour un même travail un salaire plus important. Cela peut venir également du manque de reconnaissance donné au collaborateur, un manque de communication dans l'entreprise. Aucune évolution professionnelle peut également être source de démotivation, tout comme des mauvaises conditions de travail, des objectifs trop difficiles à atteindre ou encore une qualité de vie au travail dégradée. Au regard de tous ces éléments comment le cadre de proximité peut au sein de son unité susciter la motivation de ses collaborateurs ?

2.4 La motivation au sein de l'entreprise.

Comme nous avons déjà pu le voir, la motivation est propre à chaque individu et celle-ci va être plus ou moins importante en fonction des attentes de chaque collaborateur et de l'intérêt porté aux objectifs à atteindre. La motivation fait partie des facteurs de performance au travail ainsi que les compétences des collaborateurs, la culture d'entreprise, la croissance de l'entreprise, l'environnement professionnel, la qualité du management³¹. Pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise qui vont dépendre des performances collectives qui sont elles-mêmes influencées par les performances individuelles. Il est difficile en tant que futur cadre de proximité de réfléchir aux actions que nous pouvons mettre en place pour améliorer la motivation de nos collaborateurs. Pourtant si nous reprenons l'Arrêté Royal qui définit la fonction de cadre de proximité, dans le chapitre 6, article 9 « *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*

³¹ [« La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » | Cairn.info](#) (consulté le 15/04/2024).

niveau de qualité souhaité. »³², c'est de notre fonction de s'assurer de la motivation et de tout mettre en œuvre pour que nos collaborateurs puissent assurer un niveau de qualité des soins souhaité. Pour appuyer l'Arrêté Royal et donc notre future pratique au quotidien nous voudrions aborder la théorie des caractéristiques des emplois développés par HACKMAN et OLDHAM qui ont réalisé des travaux sur la motivation au travail d'un collaborateur. Il en résulte une théorie dans laquelle les collaborateurs doivent réunir trois états psychologiques pour amener la motivation. Tout d'abord le travail que le collaborateur accomplit doit être valorisant, il doit avoir un sens et être source de défis pour le collaborateur. Le deuxième, correspond au sentiment de responsabilité des résultats du travail que le collaborateur a effectué. Et pour finir le collaborateur doit connaître les résultats de son travail effectué, c'est-à-dire savoir et comprendre si la tâche est faite correctement³³. Cette théorie qui date de 1975 est toujours d'actualité et nous pouvons l'appliquer avec nos futurs collaborateurs pour obtenir des résultats au niveau de leur motivation. Pour que la théorie puisse fonctionner il faut que les caractéristiques de la fonction soient les plus propices à la motivation. Ce qui amène le collaborateur à développer les trois états psychologiques que nous avons cités précédemment pour obtenir comme résultat une plus grande motivation, une plus grande satisfaction et de là un rendement élevé. En tant que futur infirmier en chef c'est au niveau des caractéristiques de l'emploi que nous pouvons agir pour motiver nos collaborateurs. Nous avons relevé quelques leviers de motivation au travail sur lesquels en tant que futur cadre de proximité nous avons un rôle à jouer. Le premier est la reconnaissance que nous pouvons apporter à nos collaborateurs sur le travail effectué. Cette reconnaissance peut être informelle, par un remerciement ou formelle sous forme de récompense, augmentation du salaire, prime. La reconnaissance au travail apporte également un meilleur climat de travail, un bien-être professionnel et peut augmenter les performances de l'entreprise. Le levier suivant est l'autonomie, laisser de l'autonomie aux collaborateurs peut permettre de renforcer leur motivation et leur engagement à l'institution. C'est le fait de donner l'opportunité aux collaborateurs de gérer de façon autonome leur organisation, leurs tâches, tout en posant le cadre et en donnant des consignes claires qui doivent être au profit de l'équipe et de l'institution. Cela va permettre de responsabiliser les collaborateurs mais aussi d'avoir une transparence avec eux, à nous d'en faire autant et de montrer l'exemple. L'autonomie va également permettre la prise d'initiatives, de favoriser l'innovation et la créativité de nos collaborateurs. Un autre levier est la communication,

³² Cours d'Analyse de la fonction de cadre de santé, Staelens Tony, 2019-2020.

³³ Barnabé C., « la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits », in McGill Journal of Education, Vol.29, n°3, 1994, pp.309-324.

l'information donnée de la direction vers les managers et des managers vers les collaborateurs doit être claire et en toute transparence. Comme nous l'avons abordé dans la théorie des caractéristiques des emplois, les collaborateurs doivent savoir quels sont les tenants et les aboutissants des objectifs de l'institution et de leur travail à effectuer. Ils ont besoin de pouvoir donner du sens au travail. Le levier suivant est la signification du travail. Il est utile pour nos collaborateurs de savoir que chaque action, qu'elle soit individuelle ou collective va contribuer au développement de l'institution et cela va avoir une répercussion positive sur leur motivation et leur engagement envers l'institution. Par exemple l'implication des collaborateurs dans l'accréditation de l'institution. C'est leur faire prendre conscience qu'ils contribuent à l'amélioration de la qualité des soins donnés aux patients et que l'accréditation aura un impact positif sur l'image de l'institution. La flexibilité, levier suivant qu'il nous semble utile d'aborder, car depuis quelques années et avec la crise sanitaire que nous avons connue, les collaborateurs ont dû faire face à une certaine flexibilité tant dans leurs fonctions mais également dans l'adaptation des horaires. Cela a conduit dans de nombreuses entreprises à la mise en place du télétravail, des horaires flexibles. Certes cela nous semble impossible de pouvoir mettre en place du télétravail dans nos services de soins. Cependant une adaptation des horaires pour optimiser les effectifs en fonction des besoins tout en prenant en compte les besoins entre vie privée et vie professionnelle de nos collaborateurs peut être une piste de motivation. Effectivement cela va permettre de renforcer la relation de confiance entre l'institution et les collaborateurs mais également avec leur infirmier en chef. Dans ce levier, le développement de l'autonomie des collaborateurs prend tout son sens, ainsi que leur créativité et leur implication. Le dernier levier que nous voulions aborder est celui du développement professionnel, qui fait partie également de notre fonction en tant que cadre de proximité. Nous devons accompagner nos collaborateurs à se développer professionnellement au travers de formations continues, de mentoring, dans la mobilité interne au sein de l'institution. Nous constatons que pour mobiliser de la motivation au travail cela est avant tout de l'interaction humaine sur laquelle il est difficile d'avoir un contrôle absolu. L'utilisation des leviers de motivation que nous avons cités ci-dessus vont mobiliser des comportements tant chez les collaborateurs qu'en nous qui ne sont pas toujours naturels. Le cadre de proximité va devoir faire de l'accompagnement individuel pour permettre aux collaborateurs de développer leur motivation au travail. Le cadre de proximité devra utiliser plusieurs types de management en fonction de chaque collaborateur et de chaque situation, un challenge pas facile mais tout aussi motivant pour le cadre de proximité. Dans notre future fonction de cadre de proximité nous devons rester attentif au développement de la motivation de nos

collaborateurs au travail, mais il ne faut pas oublier que parfois les collaborateurs ne sont plus motivés dans leur tâche, dans leurs fonctions au sein de l'équipe. C'est à nous de mettre en place les bons leviers pour leur redonner de la motivation, mais si cela n'est pas suffisant il se peut également que leur parcours professionnel doit évoluer ou prendre une autre direction. Il est parfois bon pour un collaborateur de changer d'unité pour qu'il puisse retrouver du sens à son travail et par la même occasion la motivation, cela est aussi bénéfique pour ses anciens collaborateurs qui peuvent parfois être impactés par sa démotivation.

2.5 Conclusion.

Dans le développement de ce second concept nous avons pu constater qu'une difficulté non négligeable est le facteur humain. Effectivement le concept de motivation fait appel à la volonté de chaque collaborateur pour qu'elle soit plus ou moins grande. De par la définition nous avons montré que la motivation peut être positive ou négative, bénéfique ou non. De nombreuses personnes se sont essayées dans diverses théories de la motivation et nous en avons retenu certaines qui permettent le cheminement vers une réponse à notre problématique. Nous avons également abordé la motivation au sein de l'entreprise et ce sur quoi celle-ci doit s'attarder pour motiver les collaborateurs à venir dans leur entreprise. Puis nous nous sommes attardés sur les leviers que le cadre de proximité peut utiliser pour amener chez les collaborateurs une motivation intrinsèque élevée, une satisfaction au travail. Nous retiendrons que des conditions de travail, un environnement propice à la motivation, un bien-être au travail et un équilibre de vie professionnelle et vie privée sont tous des éléments sur lesquels le cadre de proximité peut agir pour améliorer la motivation des collaborateurs. Les théories sur la motivation ainsi que les leviers de motivation que nous avons développés dans ce chapitre nous semblent pertinents avec notre problématique et les futurs collaborateurs avec lesquels nous allons collaborer. Effectivement tant dans leur description que dans ce qu'ils recherchent professionnellement nous retrouvons des points communs. Cela nous permet également d'envisager certaines pistes dans notre future prise de fonction et ce que nous pourrions mettre en place.

Le prochain concept que nous allons développer a déjà été cité dans les deux chapitres précédents. Dans le premier chapitre nous l'avons cité lorsque nous avons abordé la marque employeur comme source de motivation de satisfaction au travail et d'implication pour l'équipe et l'institution. Dans le deuxième chapitre nous l'avons abordé dans le levier

de la signification du travail et dans le levier de la flexibilité, c'est l'implication. Mais qu'est-ce que l'implication ?

CHAPITRE III : L'IMPLICATION

3.1 Introduction.

Dans ce troisième chapitre nous allons traiter le concept d'implication. Mais qu'est-ce que l'implication ? Y a-t-il différents types d'implication ? Comment dans le monde du travail peut-on mettre en place des choses pour impliquer les collaborateurs ? Comment le cadre de proximité peut-il dans son unité impliquer ses collaborateurs ? Quel type de management semble le plus propice à l'implication ? Toutes des questions auxquelles nous essayerons de répondre dans ce chapitre.

3.2 Définition d'implication.

Toujours d'après le Larousse le mot implication se définit comme : « *Etat de quelqu'un qui est impliqué dans une affaire* », « *ce qui est impliqué par quelque chose ; conséquence attendue* »³⁴. Ce n'est pas une définition très positive, alors pourquoi parler d'implication dans notre Epreuve Intégrée en lien avec notre problématique ? Communément lorsque nous entendons le mot implication, cela nous fait penser aux actions que la personne peut entreprendre pour arriver à quelque chose. Ce sont les efforts qu'elle va produire pour y arriver. Néanmoins à aucun moment nous n'avons la certitude que ces actions ou efforts soit positifs ou négatifs. Dans le monde du travail pourtant nous voudrions que nos collaborateurs puissent être impliqués dans leur travail et ce de façon positive, mais parfois ce n'est pas le cas, même avec toute la motivation. Comme nous l'avons abordé dans les deux chapitres précédents l'implication à un étroit lien avec la motivation. Définissons le verbe s'impliquer : « *mettre beaucoup de soi-même dans ce qu'on fait : s'impliquer dans son travail.* »³⁵, de par la définition nous observons que cela vient de la personne, ce qu'elle va faire, donner pour s'impliquer. Cela veut dire que l'implication ne peut être imposée qu'elle vient de chaque personne à des degrés différents. Pour appuyer nos propos nous pouvons reprendre deux définitions, celle de M. Thévenet qui nous dit : « *Une personne est impliquée dans une institution quand l'image qu'elle se fait de sa propre réussite personnelle passe par la réussite de cette institution* »³⁶ et la définition de R. T. Mowday & L. W. Porter

³⁴ [Définitions : implication - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 24/03/2022).

³⁵ [Définitions : impliquer, s'impliquer - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 24/03/2022).

³⁶ <https://shs.hal.science/halshs-02568795/document> (consulté le 28/04/2024).

& R. W. Steers qui disent que : « *L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins : une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation, une forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.* »³⁷. Ces deux définitions montrent qu'il existe un sentiment d'appartenance à l'institution pour que la personne ait envie de s'impliquer, le fait de croire aux valeurs de l'institution renforce l'implication des collaborateurs. Il existe trois types d'implications, l'implication affective, l'implication instrumentale et l'implication morale.

L'implication affective est caractérisée par l'identification du collaborateur à l'institution, dans le but de la poursuite de ses objectifs. L'implication instrumentale représente les intérêts pour le collaborateur de rester dans cette institution par rapport au coût qu'il aurait en la quittant. L'implication instrumentale se divise en deux composantes : la première est la perception qu'a le collaborateur sur le peu d'alternative s'il vient à quitter l'institution et la deuxième repose sur les sacrifices sur sa vie privée qu'il devra faire s'il quitte l'institution. Et le troisième type d'implication est le sentiment que le collaborateur a vis-à-vis de l'institution, c'est l'obligation morale qu'il a envers l'institution. Nous pourrions résumer ces trois types d'implications de la façon suivante. L'implication affective est représentée par les collaborateurs qui restent au sein de l'institution parce qu'ils le veulent. L'implication instrumentale évoque les collaborateurs qui ont besoin de rester dans l'institution. Et l'implication morale symbolise les collaborateurs qui doivent rester au sein de l'institution. La distinction de ces trois types d'implications nous semble intéressante dans notre future pratique managériale pour pouvoir mettre en place des objectifs avec nos collaborateurs en fonction de quels types d'implications ils pourront avoir.

Pour M. Thévenet il y a plusieurs dimensions à l'implication. L'attitude et le comportement, deux notions distinctes mais qui ensemble se potentialisent. C'est le fait que le collaborateur qui est lié à l'institution de façon instrumentale cherche à justifier son attachement de façon affective. Puis c'est implication morale et calculatrice, morale c'est ce qui va avoir attrait à l'identification que le collaborateur fait envers l'institution et le calculé serait plutôt le lien avec le collaborateur et l'institution sur les buts à atteindre. Et pour finir l'implication active et passive, le fait que le collaborateur fasse des efforts pour l'institution est une implication active, mais lorsque le collaborateur ne fait qu'adhérer aux buts et valeurs de l'institution sans s'impliquer cela est plutôt passif. En tant que futur cadre de proximité nous serons

³⁷ <https://shs.hal.science/halshs-02568795/document> (consulté le 28/04/2024).

attentif à l'implication de nos collaborateurs car elle peut avoir un impact positif ou négatif dans l'atteinte des objectifs de l'institution ou de l'unité de soins. Effectivement la motivation que les collaborateurs mettront pour s'impliquer dans l'institution aura un effet sur les résultats de l'aboutissement des objectifs. Au décours des définitions nous avons également pu constater que l'institution joue un rôle dans l'implication de ses collaborateurs. Comment une institution peut-elle faire pour que ses collaborateurs en place et ceux à venir puissent s'impliquer dans l'institution ? Quels rôles va jouer l'institution dans ce domaine ?

3.3 L'implication dans le monde du travail.

Pour aborder ce point nous voudrions commenter la notion de loyauté à l'institution. Effectivement d'après M. Thévenet les notions de loyauté et d'implication sont très proches l'une de l'autre. D'après A. O. Hirschman³⁸, si les collaborateurs développent leur loyauté envers l'institution cela peut avoir un impact positif sur les progrès de l'institution, pour cela les collaborateurs s'expriment sur leur insatisfaction de façon constructive. Il y a deux manières de faire pour que le collaborateur exprime son insatisfaction soit il le dit, soit il quitte l'institution. Le but ici pour l'institution sera de permettre le plus possible aux collaborateurs de parler plutôt que de quitter l'institution, pour cela elle doit développer leur loyauté. Définissons le terme loyauté avant de poursuivre sur le travail de A. O. Hirschman, c'est : « *la qualité, caractère de quelqu'un, de quelque chose qui est honnête, loyal.* »³⁹, définissons loyal : « *loyal signifie honnête, fidèle, droit. Cet adjectif qualifie un être humain qui est sincèrement fidèle dans sa conduite morale. Une personne loyale respecte ses engagements et possède un sens de l'honneur développé.* »⁴⁰. Au regard de ces deux définitions la loyauté est un trait de l'individu positif. C'est un engagement de fidélité envers l'institution dans laquelle il travaille. Si l'institution est elle-même loyale envers ses collaborateurs et qu'elle tient ses engagements qu'elle a fixé envers ses collaborateurs ou ceux à venir, elle montre l'exemple, ce qui peut avoir un impact positif sur son image. Cela va également donner envie aux collaborateurs d'être loyales et de tenir leurs engagements professionnels. D'après A. O. Hirschman, la loyauté est un facteur exogène qui pousse le collaborateur à s'exprimer plutôt que de quitter l'institution. Le degré de loyauté que le collaborateur a envers l'institution aura une influence sur le choix de rester ou de quitter celle-ci. C'est à l'institution de mettre en place tous les moyens pour que les collaborateurs

³⁸ <https://shs.hal.science/halshs-02568795/document> (consulté le 30/04/2024).

³⁹ [Définitions : loyauté - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 30/04/2024).

⁴⁰ [Loyal : Définition simple et facile du dictionnaire \(linternaute.fr\)](#) (consulté le 30/04/2024).

restent loyaux envers l'institution, mais qu'ils puissent aussi s'exprimer librement sur leur insatisfaction. L'institution fera en sorte que l'insatisfaction des collaborateurs disparaisse ou qu'elle puisse être la plus faible possible.

Comment l'institution peut-elle mettre en place quelque chose qui pourrait impliquer les collaborateurs ? Pour impliquer les collaborateurs ou susciter l'envie des nouveaux collaborateurs l'institution doit penser aux choses qui inspirent les collaborateurs et ce pourquoi ils seront impliqués. Un projet institutionnel peut être moteur d'implication, des actions à plus grande envergure peuvent également avoir un impact positif sur l'implication des collaborateurs ou des nouveaux à venir. Nous voudrions aborder une notion qui pour nous peut être inspirante pour impliquer les collaborateurs c'est la Responsabilité Sociétale des Entreprises⁴¹. Elle est définie comme : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société.* »⁴², elle est aussi définie par la commission européenne comme : « *Un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* »⁴³. Une RSE c'est le développement d'actions en faveur de l'environnement et de la durabilité au niveau de l'institution ayant pour but d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs, des patients et de toutes les personnes qui sont en contact plus ou moins étroit avec l'institution. Les actions mises en place auront également un impact au sein de la communauté. La mise en place d'une RSE apporte certains avantages. Elle peut être un gage d'attractivité, effectivement une institution responsable et engagée pour l'environnement ou dans la durabilité peut avoir aux yeux des patients un effet positif et ils seront fidèles à l'institution. Toujours en termes d'attractivité les futurs collaborateurs seront eux aussi attentifs aux engagements de l'institution et c'est donc un avantage dans le recrutement qui peut parfois être difficile. De plus comme nous le savons la génération Z est impliquée dans l'environnement et est attentive à ce problème. Un atout non négligeable pour attirer de nouveaux collaborateurs. Et pour finir une démarche RSE bien installée va favoriser l'implication des collaborateurs déjà en place, elle va les rendre fiers de travailler dans une institution responsable et attentive à leur bien-être et cela peut même apporter une amélioration de la productivité des collaborateurs.

La RSE repose sur trois piliers qui sont le pilier environnemental, le pilier social et le pilier économique. Nous reprenons ces trois piliers en lien avec nos institutions. Au niveau environnemental, l'institution va devoir retravailler sur l'élimination des déchets, le recyclage

⁴¹ Responsabilité Sociétal des Entreprise : RSE.

⁴² [Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises \(RSE\) ? | economie.gouv.fr](#) (consulté le 01/05/2024).

⁴³ [RSE : définition, but et mise en place dans les entreprises - Cadremploi](#) (consulté le 02/05/2024).

de certains produits, l'utilisation d'énergies renouvelables. En étant attentif à l'impact environnemental cela ouvre également la possibilité de travailler en collaboration avec des partenaires eux aussi soucieux de l'environnement, ce qui peut permettre de diminuer les coûts des traitements des déchets de l'institution. Sur le plan social, l'institution va travailler sur le bien-être des collaborateurs, la sécurité au travail, l'environnement, les relations et conditions de travail, afin d'être en adéquation avec la loi mais également avec ce que les collaborateurs recherchent. Pour finir le pilier économique, pour cela les institutions vont travailler avec des fournisseurs locaux permettant de faire travailler aussi les autres entreprises de la communauté.

L'intérêt que nous voulons également soulever dans la création d'une RSE pour une institution de soin est sur l'avantage de pouvoir attirer de nouveaux cadres, mais également de fidéliser ceux qui sont déjà présents. Ils vont travailler sur la marque employeur de façon positive et permettre une visibilité de la RSE pour attirer les collaborateurs qui sont en recherche d'institutions engagées avec des valeurs importantes, une culture d'entreprise, une image de marque positive et qui leur correspond car elle répond à leurs attentes. Après avoir abordé l'implication dans le monde du travail au travers de la loyauté et par la RSE, comment nous, futurs cadres de proximité, pouvons-nous impliquer nos collaborateurs au sein de notre unité ? Comment pouvons-nous intervenir dans l'implication des futurs collaborateurs ?

3.4 L'implication au sein de l'entreprise.

Pour essayer de répondre au rôle que nous avons en tant que futur cadre de proximité dans l'implication de nos collaborateurs et ou futurs collaborateurs, nous voulons aborder trois concepts. Le premier est la cohérence, c'est-à-dire que nos valeurs, celles de l'institution et celles que nous mettons en place au sein de notre unité soient en accord. Le concept suivant est la notion de réciprocité, si nous voulons des collaborateurs impliqués, il va de soi que nous en tant que cadre nous nous impliquions également, cela va dans les deux sens. Et pour finir le troisième concept est celui de l'appropriation, c'est de par notre encadrement, l'organisation de l'unité que les collaborateurs peuvent s'approprier leur travail.⁴⁴ C'est également la valeur ajoutée au travail qui fait que les collaborateurs se l'approprient. En tant que futur cadre de proximité il est de notre rôle de valoriser les résultats de notre équipe, s'assurer de leur épanouissement et les rendre autonome. En étant attentif aux trois

⁴⁴ [JENNIFER VANACKERE.pdf \(lereservoir.eu\)](#) (consulté le 26/03/2022).

concepts cités et en s'efforçant de mettre en place les actions pour y arriver alors nous pourrions avoir au sein de notre unité un climat propice pour que les collaborateurs s'impliquent et cela pourra également motiver les futurs collaborateurs à l'être aussi. A ces trois concepts nous voudrions ajouter la motivation et la stimulation. La motivation nous l'avons développé dans le chapitre précédent, celle-ci est un moteur pour que les collaborateurs puissent s'impliquer au sein de l'unité. La stimulation est définie comme : « *action, fait de stimuler l'ardeur de quelqu'un : les encouragements sont des stimulations efficaces* »⁴⁵. Définissons le verbe stimuler : « *Inciter quelqu'un à agir, à poursuivre son action, son effort : ses succès l'on stimulé.* »⁴⁶. Au regard des définitions il nous paraît utile que le cadre de proximité puisse stimuler ses collaborateurs pour leur permettre d'arriver au bout de leurs efforts afin d'atteindre des objectifs. La stimulation est également un moteur pour que les collaborateurs ne perdent pas en implication dans l'aboutissement des objectifs individuels comme dans les objectifs collectifs pour l'unité. Si en tant que futur cadre de proximité nous ne stimulons pas nos collaborateurs au quotidien, alors leur implication va diminuer et cela va se ressentir dans leur travail et nous, cadre de proximité, nous devons également être stimulé dans notre quotidien professionnel pour nous impliquer dans notre unité et dans notre institution. Néanmoins une trop grande implication des collaborateurs peut être également mauvaise pour l'unité. Les collaborateurs peuvent s'impliquer pour qu'un projet d'équipe n'aboutisse pas ou qu'il soit retardé. C'est au cadre de proximité à faire attention à la façon dont ses collaborateurs s'impliquent et à comprendre les raisons pour lesquelles cette si grande implication est négative. Mais attention aussi car un collaborateur impliqué pour son unité, ses collègues, peut en oublier son propre bien être et son équilibre familial.

Le consultant J. Godefroy⁴⁷ nous propose cinq leviers pour motiver et développer l'implication des collaborateurs au travail. Le premier est la création de lien entre les collaborateurs et l'institution, cela passe par le sentiment d'appartenance à l'institution. Si le collaborateur a le sentiment d'appartenir à l'institution, à l'unité, au groupe alors il aura envie de s'impliquer. Pour cela le cadre de proximité s'efforcera d'écouter ses collaborateurs, leur permettre de s'exprimer et de développer ainsi ce sentiment d'appartenance. L'utilisation de l'intelligence émotionnelle sera utile pour le cadre de proximité en vue de créer ce lien avec les collaborateurs. L'écoute n'est pas suffisante il faut également prendre conscience des

⁴⁵ [Définitions : stimulation - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 06/05/2024).

⁴⁶ [Définitions : stimuler - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 06/05/2024).

⁴⁷ [Implication au travail de ses équipes : 5 étapes pour l'impulser \(reussir-son-management.com\)](#) (consulté le 26/03/2022).

émotions par lesquelles les collaborateurs passent pour qu'ils se sentent mieux compris. Puis la création d'une cohésion d'équipe permettra de développer l'implication des collaborateurs, une histoire d'équipe, une identité de groupe, des objectifs communs et un cadre de proximité exemplaire tous les ingrédients à la cohésion d'équipe. Le levier suivant est la relation de confiance, celle-ci doit être la fondation pour que les collaborateurs puissent prendre des responsabilités, puissent innover, dire ce qui ne va pas. Pour créer cette relation de confiance le cadre de proximité se montrera exemplaire, car il sera la référence pour les collaborateurs et la source de motivation pour eux. De plus si le cadre de proximité le fait alors nous en tant que collaborateurs nous serons également à même de le faire. Mais l'exemplarité ne s'arrête pas qu'au cadre de proximité c'est également le devoir de chacun des collaborateurs d'être exemplaire dans chaque action qu'il mène. La sincérité des uns envers les autres sera également un moyen pour la création de confiance. Ce que les collaborateurs nous disent ou ce qu'ils se partagent les uns avec les autres doit rester confidentiel. La reconnaissance de ses erreurs, en tant que futur cadre de proximité il est important de pouvoir dire aux collaborateurs que nous nous sommes trompés et que nous avons commis des erreurs. Cela permet de garder des relations saines avec ses collaborateurs et évitera pour plus tard des conflits et une perte de confiance. Le levier suivant est que le cadre de travail va être propice à l'implication des collaborateurs. Pour cela en tant que cadre de proximité nous serons attentifs à donner du sens au travail des collaborateurs, leur expliquer ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Promouvoir les valeurs institutionnelles dès l'arrivée des nouveaux collaborateurs et avec ceux déjà en place permettra de les motiver et de les impliquer au travail. Le fait d'expliquer les raisons d'être de l'institution, sa mission, ses objectifs permet de donner un sens au travail de chaque collaborateur et cela renforcera l'implication de chacun à l'institution. Toujours dans le levier concernant le cadre de travail, la bienveillance au travail est de rigueur. Effectivement si un collaborateur se sent bien pour réaliser sa fonction en toute confiance, alors il ne sera pas stressé et cela ne viendra pas impacter sa motivation et son implication au travail. Cette bienveillance permet également de donner de la confiance aux collaborateurs et aussi le droit à l'erreur. Si nous en tant que futur cadre de proximité nous laissons le droit à l'erreur à nos collaborateurs dans la mesure du possible bien sûr, le collaborateur fera de son mieux et sera plus en confiance pour réaliser ses tâches. Le levier suivant concerne la dynamique de l'équipe et l'utilisation du management participatif. Comme nous l'avons étudié durant notre formation de cadre de proximité, il y a plusieurs types de management qui sont tous utiles dans notre future profession, qu'ils s'utilisent ensemble pour être plus efficaces et que par moment nous devons en utiliser qu'un à la fois. Le management directif n'est pas le

plus propice à l'implication des collaborateurs, nous serons amenés à l'utiliser avec des collaborateurs peu compétents, mais il ne sera jamais générateur de réflexion. Pourquoi alors utiliser le management participatif ? Celui-ci va permettre de développer un sentiment d'implication au travail chez les collaborateurs. Grâce à l'utilisation du management donneur de sens et le management déléгатif, l'ensemble donnera du sens au travail des collaborateurs. Il est primordial de déléguer certaines tâches et ou responsabilités aux collaborateurs ce qui générera de la confiance, de la motivation et de l'implication. Tout comme les impliquer dans la prise de décision ou dans les projets de l'unité voir même de ceux de l'institution. Dans la dynamique de l'équipe il sera utile que les collaborateurs puissent de façon individuelle définir des objectifs et également des objectifs collectifs pour l'équipe. Nous en tant que cadre de proximité nous serons là pour les guider mais nous interviendrons le moins possible pour que leur implication dans la réalisation des objectifs soit la plus grande. Et pour terminer le dernier levier une communication au travail optimale. L'auteur nous propose ici de mettre en place avec les collaborateurs une communication non violente, pour justement pouvoir communiquer de façon optimale l'un avec l'autre. Nous nous assurerons de la bonne compréhension lorsque nous communiquons avec nos collaborateurs mais aussi dans l'autre sens. Et pour une communication optimale dans l'unité le cadre de proximité sera garant de la bonne gestion des conflits au sein de l'équipe en mettant en place des actions pour les prévenir, agir lorsqu'un conflit éclate et trouver des solutions pour le résoudre. En tant que futur cadre de proximité nous trouvons que ces quelques leviers peuvent nous être utiles au quotidien dans notre unité pour permettre à nos collaborateurs de s'impliquer. Toutefois nous ne devons pas oublier qu'en fonction des générations avec lesquelles nous collaborons l'utilisation de l'un ou l'autre des leviers se doit d'être adaptée.

3.5 Conclusion.

Au travers ce chapitre nous avons traité de la définition de l'implication et retenu les définitions de deux autres auteurs qui sont plus en lien avec le monde du travail. Nous avons également défini les différents types d'implications et les dimensions de celles-ci. Au regard des définitions nous avons également pu constater que l'implication des collaborateurs vient en partie d'eux. L'implication peut être positive comme négative et en tant que futur cadre de santé nous resterons attentifs à cela. Ensuite nous nous sommes intéressés à l'implication dans le monde du travail, pour cela nous avons défini et traité de la loyauté, concept qui nous a paru judicieux de développer en lien avec notre problématique. Nous

avons également développé une proposition pour que les institutions puissent créer de l'implication en traitant de le RSE, certes c'est un élément qui est déjà bien développer dans les entreprises, mais pas encore assez au sein d'institutions de soins et qui pourtant pourrait y trouver sa place. Et pour terminer nous avons essayé au travers de certains concepts et leviers utiles au futur cadre de proximité de proposer des pistes pour créer de l'implication au sein de son unité. Sans oublier l'utilisation du management participatif comme un levier d'implication au sein de l'unité.

Nous nous apprêtons à traiter le dernier concept de notre problématique, qui est la fidélisation. Effectivement si nous reprenons la problématique : « Avec quels outils le cadre de proximité peut-il agir sur l'attractivité et la fidélisation des générations au sein de l'unité ? » l'attractivité a déjà été traité, il nous reste le concept de fidélisation. Mais c'est quoi la fidélisation ?

CHAPITRE IV : LA FIDELISATION

4.1 Introduction.

Dans cet avant dernier chapitre attardons nous sur le concept de fidélisation. Mais c'est quoi au juste la fidélisation ? Parlons-nous plutôt de fidélisation ou de rétention des collaborateurs ? Comment l'institution peut-elle bien fidéliser les collaborateurs ? Dans la vie de tous les jours nous parlons de clients fidèles et non pas de collaborateurs, cela est-il transférable ? Et comment le cadre de proximité va-t-il fidéliser ses collaborateurs au sein de son unité ? Encore de nombreuses questions auxquelles nous essaierons de répondre au cours de ce chapitre.

4.2 Définition de fidélisation.

D'après le Larousse la fidélisation est définie comme : « *action visant à fidéliser une clientèle, un public.* »⁴⁸, définissons fidéliser : « *s'attacher durablement une clientèle, un public, par une politique appropriée (informations, prix ou services préférentiels, etc.).* »⁴⁹. Au regard de ces deux définitions nous sommes plutôt sur un rapport commercial, effectivement c'est plus de l'ordre des magasins, commerces, de fidéliser une clientèle par la création de prix attractifs, services préférentiels. Toujours d'après le Larousse attardons nous à l'étymologie du mot fidèle qui vient de fidelis en latin, qui veut dire : « *sûr, loyal, solide et ferme.* » et de fides qui veut dire foi⁵⁰. Si nous faisons notre propre définition en lien avec notre environnement de travail, nous pouvons dire que la fidélisation est la création d'une relation sûre, loyale, solide entre l'institution et les collaborateurs, mais aussi entre le cadre de proximité et les collaborateurs.

De nombreux auteurs ont contribué à définir la fidélisation, nous aimerions reprendre celle de J-M. Peretti qui dit : « Le dispositif de fidélisation des salariés, défini comme l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. »⁵¹. Cette définition est plus en relation avec notre environnement professionnel. Les collaborateurs qui sont fidèles à l'entreprise et qui voudraient changer de poste seront plus intéressés par un poste

⁴⁸ [Définitions : fidélisation - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 02/04/2022).

⁴⁹ [Définitions : fidéliser - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 02/04/2022).

⁵⁰ [Définitions : fidèle - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 02/04/2022).

⁵¹ Petit. R., « Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : Une problématique sectorielle de management », in [Association de gestion des ressources humaines](#), n°22, 2017/1, pp. 31-54.

en interne plutôt que d'aller voir ailleurs. Dans la définition que nous propose Peretti, il est question d'élaborer des mesures qui vont viser à diminuer les départs volontaires des collaborateurs. Dans les départs il y a deux types ceux qui sont volontaires c'est-à-dire que le collaborateur décide de quitter l'institution et les départs non-volontaires ceux qui viennent de l'employeur.

C'est le rôle de l'institution de faire en sorte que les collaborateurs ne la quittent pas. Néanmoins, cela n'est pas facile face à la pénurie du métier, à la concurrence entre les institutions, il faudra se démarquer pour fidéliser ses collaborateurs sans pour autant en faire de la rétention de personnel. Le terme rétention renvoie vers quelque chose de plus péjoratif, il est défini comme : « Fait de retenir pour soi »⁵², nous pensons que le terme rétention est moins valorisant que le terme fidélisation, de plus la fidélisation laisse le choix au collaborateur de rester ou de partir alors que le terme rétention ne laisse pas ce choix. C'est à l'institution de mettre en place une politique attrayante pour que les collaborateurs restent dans l'institution mais même avec tous les efforts c'est le collaborateur qui a le choix de rester ou de partir. Comment l'institution va-t-elle faire pour fidéliser les collaborateurs ? Quels moyens va-t-elle utiliser ?

4.3 La fidélisation dans le monde du travail.

Pour traiter de la fidélisation au sein d'une institution nous voudrions d'abord aborder cela au sein d'une entreprise avec ses clients. Effectivement lorsque nous abordons le sujet de fidélisation nous avons à l'esprit les clients d'une entreprise, d'un commerce, fidèles à eux. Et si le concept de fidélisation client avec une entreprise pourrait être envisagé vis-à-vis d'une institution de soins pour les patients et par la même occasion un moyen de fidéliser les collaborateurs ? Comment pouvons-nous définir la fidélisation client ? C'est la mise en place d'actions, la création d'une relation de confiance avec les clients pour qu'ils aient envie de revenir acheter les produits vendus au sein de l'entreprise. Cette mise en place ne peut se faire d'un coup, c'est un travail sur du long terme, une préparation en amont doit être faite puis la mise en place des actions sur du court, moyen et long terme pour fidéliser les clients. Cela permettra de faire des clients des ambassadeurs de la marque produite dans l'entreprise. Ils vont permettre de véhiculer un message positif, ils donneront de la visibilité à l'entreprise au travers des réseaux sociaux, de la notoriété et une réputation. Si nous envisageons cette fidélisation client avec les patients d'une institution de soins, cela peut

⁵² [rétention - Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert](#) (consulté le 07/05/2024).

tout à fait être mis en place. Effectivement le produit ici n'est autre que le soin apporté au patient. Si les actions sont mises en place pour donner au patient ce dont il a besoin au moment où il est présent alors celui-ci sera satisfait et reviendra. Le fait de pouvoir faire revenir le patient montre sa fidélisation à l'institution car celle-ci répond à ses besoins. Le fait pour une institution de soins d'arriver à créer avec les patients de la fidélisation est positif et lui permet d'être pérenne, même si nous savons que l'institution va devoir quand même toujours améliorer son offre pour fidéliser d'autant plus. L'institution ne doit pas que fidéliser ses patients, elle doit aussi réussir à fidéliser les collaborateurs pour qu'ils puissent réaliser les soins aux patients. Sur le même schéma que la fidélisation client, l'institution va devoir mettre en place des actions pour créer la fidélisation avec les collaborateurs.

Pour cela attardons nous sur le concept de turnover, il est défini comme : « *le taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.* »⁵³. Il peut s'expliquer au travers de trois types de départs, les départs dits volontaires, un collaborateur qui rompt un contrat de travail. Les départs dits naturels, les collaborateurs qui vont en retraite, ceux qui décèdent et pour finir les départs dits provoqués, qui concernent les collaborateurs licenciés ou ceux mis en pension par obligation. Le turnover va engendrer des coûts pour l'institution que celle-ci va devoir prendre en compte également. Tant dans le remplacement du collaborateur que dans les frais de formation pour le nouveau collaborateur. Sans oublier le coût de la perte de collaborateurs compétents et performants pour l'institution. Finalement le recrutement est une étape essentielle, la formation et l'intégration du nouveau collaborateur aussi. Pour que les institutions fassent des économies et gagnent du temps, il faut pouvoir mettre en place des actions avec le service des ressources humaines pour fidéliser les collaborateurs déjà présents dans l'institution. La fidélisation a également un intérêt pour diminuer les dysfonctionnements dans les unités et de permettre aux collaborateurs de faire de la mobilité interne. Nous pouvons lister plusieurs leviers qui nous semblent utiles à la fidélisation : l'accueil, le mentorat, la rémunération, la culture d'entreprise, le rôle de cadre de proximité, l'environnement de travail, le bien-être au travail, etc.... Certains ont été abordés au cours de ce travail et nous devons garder à l'esprit que ces leviers sont autant destinés aux jeunes diplômés qu'aux collaborateurs déjà en place. Pour que les institutions de soins puissent travailler au mieux sur les leviers de fidélisation qu'il faut développer ou retravailler il faut poser la question aux collaborateurs qui sont toujours fidèles à l'institution pourquoi ils restent toujours là ? Des pistes d'amélioration peuvent être trouvées auprès des collaborateurs fidèles à l'institution. L'institution doit

⁵³ [turnover - Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert](#) (consulté le 08/05/2024).

également chercher à fidéliser un plus large public et comprendre également pourquoi certains collaborateurs ont quitté l'institution. Pour les aider les institutions se sont dotées de service de communication, cela va permettre de diffuser une image positive de l'institution, des unités de soins. Le service de communication pourra également faire vivre les innovations, les projets ou les avancées de l'institution auprès des collaborateurs au sein de l'institution mais également vers la population. Cela va permettre de fidéliser les patients-clients et d'avoir un effet sur la décision des collaborateurs de ne pas quitter l'institution.

Néanmoins l'accueil du nouveau collaborateur est primordial pour favoriser la fidélisation et éviter que les collaborateurs ne partent de l'institution. L'accueil par l'infirmier ICANE de l'institution va rassurer le collaborateur qui commence au sein de l'institution. Cet accompagnement institutionnel, individualisé est un avantage qui peut être offert pour se démarquer de la concurrence. Pour le nouveau collaborateur cette accompagnement peut être perçu comme quelque chose de positif, permettant de diminuer le stress, l'inconnue et d'être considéré. La fidélisation se fait dès l'accueil du futur collaborateur. L'institution doit également auprès des collaborateurs qui ont pu changer d'unité ou qui ont même quitté l'institution comprendre pourquoi il y a eu ce départ. Est-il dû à un manque d'encadrement, pas de possibilité d'évolution professionnelle, une politique institutionnelle qui ne leur correspond plus ? Est-ce-que l'institution aurait pu faire quelque chose pour éviter ces départs ? Toutes des questions auxquelles les réponses permettront à l'institution de s'améliorer et de mettre en place les meilleurs moyens pour fidéliser au mieux les collaborateurs.

Le salaire reste un sujet d'actualité, mais un salaire important ne veut pas dire que le collaborateur est satisfait et épanoui dans son travail. Le bien-être au travail, l'environnement et la culture d'entreprise ont déjà été abordés et nous avons pu constater que tous ces points avaient un intérêt tant dans la motivation que dans l'implication et ici ils peuvent contribuer à la fidélisation. Mais nous n'avons pas encore abordé le rôle du cadre de proximité.

4.4 La fidélisation au sein de l'entreprise.

Effectivement le cadre de proximité joue un rôle dans la fidélisation des collaborateurs au sein de l'institution et de l'unité. Comme nous avons pu le dire la fidélisation est faite pour les collaborateurs déjà en place mais également pour ceux qui arrivent ou arriveront. Le cadre de proximité va fidéliser les collaborateurs déjà en place dans son unité et mettre en

place tout ce qu'il pourra pour ceux qui vont venir compléter l'équipe. Quels moyens sont à la portée du cadre de proximité pour que les collaborateurs soient fidèles à l'unité ?

Nous pensons que la reconnaissance est une marque de fidélisation que le cadre de proximité peut faire pour son équipe. Effectivement la reconnaissance du travail, des compétences et connaissances de nos collaborateurs montrent qu'ils ont une importance pour l'unité et cela les mets en valeur. La définition de la reconnaissance c'est : « *action de reconnaître quelqu'un ou quelque chose* », mais aussi « *action d'admettre qu'on est l'auteur ou le responsable d'une action* »⁵⁴. D'après C. Dejoux et M. Thévenet la reconnaissance peut être définie aussi comme : « *la reconnaissance passe par le respect et la valorisation du travail bien fait. Ainsi faire en sorte que les collaborateurs soient fiers de leur travail constitue une stratégie gagnante pour fidéliser.* »⁵⁵. Au regard de ces définitions, il nous semble intéressant pour le cadre de proximité d'avoir auprès de ses collaborateurs des marques de reconnaissance de leur travail surtout avec la crise COVID-19 que nous avons pu vivre cela peut redonner du sens au travail des collaborateurs.

L'auteur C. Laville⁵⁶ nous propose dans son article pour améliorer le quotidien des soignants de les remettre au centre des réflexions dans l'organisation de l'unité. Effectivement c'est au sein d'une équipe que les solutions aux problèmes se trouvent. L'auteur nous propose ici de faire appel au management participatif pour résoudre en équipe des problèmes de fonctionnement. D'après elle cela pourrait apporter des bénéfices tels que la reconnaissance, le sentiment pour les collaborateurs d'être acteur de leur travail. Cela va permettre de créer ou recréer une cohésion et une cohérence d'équipe, et permettra de valoriser les individus et de réinstaurer une communication au sein des unités. Cela permet de redonner du sens au travail des collaborateurs ce qui aide à fidéliser les collaborateurs de par l'épanouissement au travail. L'utilisation du management participatif par le cadre de proximité peut être un atout pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs. Ce type de management accompagné de transparence vis-à-vis des collaborateurs, d'écoute, de confiance et d'équité sont des éléments favorisant la fidélisation. Pour cela le cadre de proximité va dans son unité permettre à chacun des collaborateurs d'être le plus autonome possible, de permettre à tous de prendre la parole et d'innover, de partager le pouvoir, ce qui mobilisera l'intelligence collective des collaborateurs. Le cadre de proximité de par sa fonction peut ou non participer à la fidélisation des collaborateurs. Si le collaborateur a des relations satisfaisantes avec ses collègues et avec son cadre il aura tendance à rester au

⁵⁴ [Définitions : reconnaissance - Dictionnaire de français Larousse](#) (consulté le 10/05/2024).

⁵⁵ [<Intitulé de la Filière> \(ehesp.fr\)](#)

⁵⁶ Laville C., « Comment améliorer les conditions de travail des infirmiers ? », in [Revue adsp](#), n°110, 2020/3, pp. 56-57.

sein de l'unité mais si ce n'est pas le cas il aura envie de la quitter. Dans sa fonction le cadre de proximité peut être source de reconnaissance, mais nous sommes également là pour soutenir nos collaborateurs dans leur quotidien. Cela permet de développer des conditions favorables à une relation durable ce qui a un impact sur la fidélisation des collaborateurs de façon positive. Nous avons abordé quelques actions que le cadre de proximité peut mettre en place pour agir sur la fidélisation des collaborateurs déjà en place. Un point sur lequel le cadre de proximité peut également avoir une attention pour fidéliser les collaborateurs est la perspective d'évolution professionnelle. Le cadre de proximité doit être attentif aux attentes, besoins de ses collaborateurs qui veulent changer de poste, évoluer hiérarchiquement au sein de l'institution pour leur offrir l'opportunité de le faire. Le fait de laisser une mobilité interne permet aux collaborateurs de rester toujours fidèles à l'institution, mais cela a aussi un avantage en termes de coût et permet de favoriser la motivation des collaborateurs. Cela permet également de voir en nos collaborateurs des compétences dans certains domaines qui peuvent faire d'eux des référents, des spécialistes. Au niveau de l'évolution professionnelle, il y a aussi celle liée à la fonction exercée dans certains services spécialisés, nous pensons par exemple, aux urgences, à l'oncologie où une spécialisation est nécessaire. En tant que cadre de proximité nous devons répondre à des obligations légales d'un nombre d'effectif dit spécialisé au sein de nos unités. En termes d'évolution nous pouvons motiver nos collaborateurs non spécialisés à le devenir pour permettre de les fidéliser à la spécialité de l'unité et de rester ainsi dans un domaine qui leur convient.

Comme nous l'avons déjà dit au cours de notre travail, la fidélisation des collaborateurs en place semble être importante, mais les étudiants qui viennent en stage au sein de nos unités s'avèrent être une source de futurs collaborateurs potentiels. C'est au cadre de proximité avec l'équipe de permettre à ces futurs collaborateurs en stage de pouvoir s'épanouir. Sachant que cela est repris dans l'Arrêté Royal qui définit la fonction du cadre de proximité. A nous de véhiculer les valeurs de l'institution, de montrer comment l'encadrement est fait au sein de l'unité, la cohésion de l'équipe. Cela va permettre au stagiaire d'avoir une meilleure image de la profession, de l'encadrement et de l'environnement de travail qui pourrait lui donner envie de postuler.

4.5 Conclusion.

Au travers ce chapitre nous avons défini la fidélisation, les types de départs et nous nous sommes attardés sur la définition de rétention. En tant que futur cadre de proximité nous

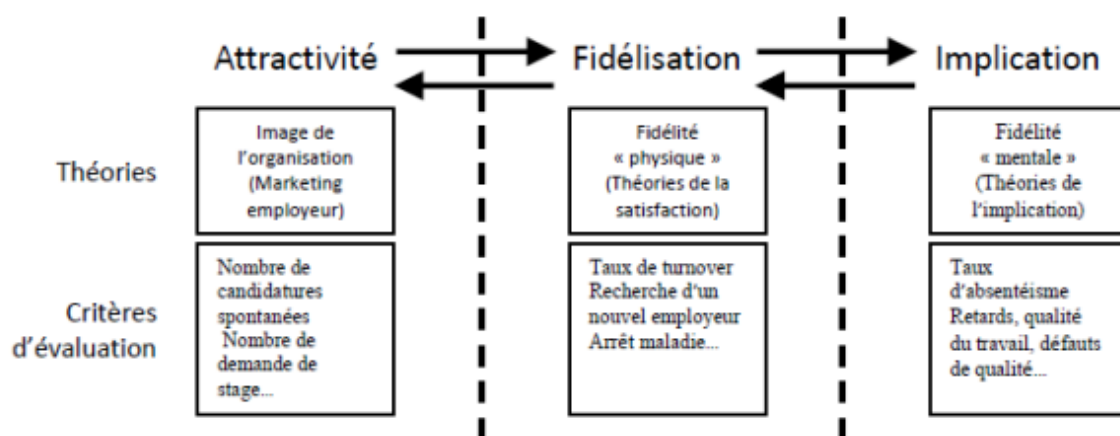
avons fait le choix de ne pas parler de rétention des collaborateurs mais plutôt de fidélisation de ces derniers car pour nous c'est ce qui correspond le plus à nos valeurs professionnelles. Et surtout cela laisse le choix aux collaborateurs de rester ou de partir si la collaboration ne lui convient plus.

Ensuite nous avons développé la fidélisation à l'entreprise en comparant le système de fidélisation clients d'une entreprise à la fidélisation des patients dans une institution et par la même occasion la fidélisation des collaborateurs à l'institution. Nous pensons que l'utilisation du raisonnement pour fidéliser des clients, des patients ou des collaborateurs peut être appliqué à nos institutions de soins.

Nous avons ensuite exposé des leviers de fidélisation que l'institution peut utiliser pour fidéliser ses collaborateurs. Et pour terminer nous avons développé des moyens pour que le cadre de proximité puisse fidéliser ses collaborateurs. La notion de reconnaissance nous semble une marque de fidélisation intéressante pour nous, futurs cadres de proximité, mais aussi le management participatif pour permettre la fidélisation. En lien avec le rôle du cadre de proximité nous avons également souligné le fait qu'il est là pour soutenir ses collaborateurs et leurs permettre d'évoluer au sein de l'institution de par leurs compétences, spécialités et parcours professionnel. Nous avons également mis en avant via l'Arrêté Royal l'une des fonctions du cadre de proximité qui est de prendre en charge les stagiaires au sein de son unité, futures recrues qu'il faut fidéliser dès leur stage en rendant celui-ci le plus attractif possible. Cela nous amène à aborder un dernier point.

Au cours du développement de ces quatre chapitres nous avons constaté d'étroits liens les uns avec les autres. Et nous avons constaté que l'attractivité et la fidélisation ne peuvent se voir séparément mais doivent être étudiées conjointement. Pour appuyer notre positionnement nous voudrions reprendre le schéma des auteurs R. Petit et V. Zardet⁵⁷ qui dans leur travail expliquent que la fidélisation, l'implication et l'attractivité sont liées.

⁵⁷ Petit R., Zardet V., « Attractivité, fidélisation et implication du personnel des ehpad : une problématique sectorielle et de management. », in GRH, n°22, 2017/1, pp. 31-54.



Source : Petit et Zardet (2017)

Pour que l'institution puisse avoir assez de collaborateur, elle va devoir travailler sur son image de marque pour donner une bonne impression, ce que nous avons développé dans le premier chapitre sur l'attractivité. Mais l'image de marque vise plutôt les clients. C'est au travers d'une bonne image de marque que l'institution pourra attirer des futurs collaborateurs et avec l'aide du service des ressources humaines. Pour les auteurs, l'implication apparaît plutôt comme une variable en relation avec l'attractivité et la fidélisation. Des collaborateurs qui développent un attachement émotionnel pour leur institution vont s'y impliquer encore plus, ce qui va les mener à y être plus fidèles ce qui va stimuler l'attractivité de l'institution et vice-versa. Nous voudrions rajouter la motivation qui va servir de moteur aux collaborateurs pour s'impliquer au sein de l'unité et de l'institution. Après avoir développé ces quelques notions en lien avec notre problématique nous allons poursuivre avec un chapitre sur les outils du cadre de proximité.

CHAPITRE V : LES OUTILS DU CADRE DE PROXIMITE

5.1 Introduction.

Dans ce dernier chapitre, en tant que futur cadre de santé nous voulions traiter quelques outils qui pour nous peuvent être des leviers d'attractivité et de fidélisation pour la génération Z. Au travers ce chapitre nous allons proposer des choses qui existent déjà mais qui nous ont paru pertinentes pour notre problématique. Toutefois nous n'avons pas exposé tous les outils qui existent car nous pourrions écrire une autre Epreuve Intégrée avec tout ce qui existe. Ouvrons notre caisse et abordons le concept de Magnet Hospitals.

5.2 Magnet Hospitals.

Nous voudrions commencer par le concept de Magnet Hospitals, ce qui veut dire en français hôpitaux aimants. Ce concept est né dans les années quatre-vingts aux Etats-Unis, dans une période où les hôpitaux américains ont eu des difficultés à recruter et à fidéliser le personnel. Cependant certains hôpitaux y arrivaient et donc des chercheurs en management se sont concentrés sur les méthodes qui leurs permettaient de fidéliser leur personnel. De là, ils ont su créer une stratégie d'attractivité fondée sur la fidélité. C'est ainsi qu'au début des années nonante le label Magnet fut créé par l'American Nurses Credentialing Center qui est une filiale de l'association américaine des infirmiers. Ce label se définit comme « *un établissement qui satisfait à un ensemble de critères appréciant les pratiques RH, organisationnelles et managériales identifiées pour rendre optimal l'exercice professionnel des soignants.* »⁵⁸. De nombreux hôpitaux sont labellisés « Magnet » en 2022, près de 584 hôpitaux aux Etats-Unis et au travers l'Europe. La mise en place de ce label implique d'importants changements de culture institutionnelle et l'implication de la direction, des cadres de proximité et des collaborateurs. D'après M. Kramer et C.E. Schmalenberg il y a huit dimensions essentielles qui définissent les attributs organisationnels et managériaux magnétiques. Il y a l'expertise des soignants, le soutien organisationnel à la formation et à l'amélioration des conditions de travail, la relation professionnelle collégiale entre médecin et soignants. Puis nous avons le leadership transformationnel, l'empowerment structurel et style de management participatif, la gestion

⁵⁸ American Nurses Credentialing program, 2019.

adéquate des effectifs et des horaires de travail, l'autonomie clinique et pour terminer la culture des soins centrée sur le patient et l'amélioration de la qualité⁵⁹. Grâce à ces huit dimensions qui sont mises en place, différents effets seront apportés au niveau de l'institution, une meilleure santé physique et mentale des collaborateurs, une meilleure performance de soins prodigués aux patients. Il y aura aussi une plus grande mobilisation des collaborateurs et une plus grande attractivité et fidélité à l'institution.

Nous voulions en tant que futur cadre de proximité aborder ce concept car nous pensons qu'il peut être mis en place au sein de nos institutions de soins Belges et que nous avons un rôle dans l'implémentation de ce concept. Certes ce type de projets ne peut pas reposer que sur les épaules des cadres de proximité et ou de la direction de nursing, il y a une partie institutionnelle avec les ressources humaines qui doit être faite avant. Nous prenons la décision de ne pas aborder la partie des actions qui devront être mises en place par le service des ressources humaines car le cadre de proximité n'a pas de pouvoir sur tous les tenants et aboutissants à ce niveau-là. Cela concerne la partie recrutement, le programme de formation interne, le cadre de travail, les conditions de travail, les perspectives d'évolution. L'autre partie dans laquelle nous pensons que le cadre de proximité peut intervenir et avoir un impact dans la fidélisation des collaborateurs concerne le leadership transformationnel. C'est le cadre de proximité qui va inspirer de la motivation aux collaborateurs, qui va proposer une vision stratégique tout en ayant à cœur d'être à l'écoute des collaborateurs. Au niveau de l'autonomie organisationnelle cela permet aux collaborateurs de prendre part aux décisions ce qui donne un sentiment d'importance pour eux, mais aussi d'avoir un contrôle sur leur travail et de lui donner un sens. Pour finir sur les relations professionnelles entre les médecins et les collaborateurs et l'empowerment qui pour nous permet de décloisonner les rapports hiérarchiques et d'avoir une meilleure collaboration avec les médecins et les soignants. Ce sont pour nous des points qui mis en place, peuvent fortement contribuer à la fidélisation des collaborateurs et qui sont en lien avec notre problématique. Ce sont les mêmes points qui pour la génération Z ont un impact et qui peuvent permettre au cadre de proximité de fidéliser les collaborateurs. Néanmoins il ne faut pas oublier que l'attractivité commence avant tout par la fidélisation des professionnels en poste, c'est l'enseignement principal du Magnet Hospital. Pour l'outil suivant nous pensons que cela doit se faire dès l'arrivée en stage de cette nouvelle génération. La fidélisation se fait au travers de la prise en charge des futurs collaborateurs et se poursuit ensuite par l'écolage en tant que nouveau collaborateur dans l'unité.

⁵⁹ SIBE M., « Fonder l'attractivité sur une stratégie de fidélisation : les enseignements du modèle du Magnet Hospital. », in SOINS CADRES, n°129, 2021/9, pp. 14-18.

5.3 L'accueil du stagiaire dans l'unité.

L'accueil des stagiaires est fondamental. Tout comme l'accueil et l'encadrement des nouveaux collaborateurs, les institutions de soins doivent revoir la manière de les accueillir et de les prendre en charge. Un accueil des stagiaires de meilleure qualité aura plusieurs avantages pour l'institution, donner une image positive, accueillante et dans l'accompagnement. Cela va générer au sein des écoles des retours positifs avec l'envie pour d'autres stagiaires de venir au sein de l'institution en stage. Ce même type de raisonnement est transposable au sein des unités de soins. Un accueil du stagiaire avec du temps qui lui est consacré pour lui faire visiter le service, vérifier avec lui l'accès aux différents endroits de l'institution avec son badge, lui donner des explications sur le fonctionnement de l'unité, lui expliquer ce que nous attendons de lui et savoir ce qu'il attend de nous durant son stage. Permettre au stagiaire de se sentir intégré dès son arrivée est une chose qui le valorisera mais aussi lui donnera le sentiment d'appartenir à l'unité, à l'institution. Cela aura aussi l'avantage de renforcer la marque employeur de l'institution auprès des futurs stagiaires. Un stagiaire avec un meilleur accueil, une meilleure intégration au sein de l'unité et avec un stage qui se déroule bien est un point de départ pour un futur recrutement. Effectivement l'avantage à cela est de pouvoir en tant que futur cadre de proximité et avec l'aide des collaborateurs de l'unité de repérer des futurs collaborateurs pour l'institution. Il est intéressant de pouvoir envisager le recrutement de futurs collaborateurs avant même la fin de leurs études car la concurrence peut être rude et de par la pénurie des infirmiers nous ne devons pas perdre de futurs collaborateurs en adéquation avec le profil de fonction que nous recherchons. C'est aussi au cadre de proximité de pouvoir établir un premier lien dans ce sens avec le stagiaire. Ainsi lors de l'évaluation finale de son stage nous pourrions discuter avec lui, savoir où il aimerait travailler et voir avec lui si l'institution peut correspondre à ses attentes, de par nos valeurs, nos engagements, par l'accueil et la prise en charge durant son stage.

Dans la continuité de cet outil l'institution peut envisager de créer des portes ouvertes pour faire découvrir les différents métiers qu'il y a au sein de l'institution. Lors de ces portes ouvertes les futurs étudiants pourront ainsi découvrir l'institution et rencontrer des infirmiers, des infirmiers en chef et pouvoir échanger sur la profession sur ce que l'institution peut proposer. Cela permet également aux étudiants de découvrir les bâtiments, l'environnement de travail futur. C'est une opportunité pour l'institution d'améliorer son image de marque et sa marque employeur durant ces portes ouvertes. La participation à des jobs Day au sein des différentes écoles d'infirmiers dans la région où se trouve l'institution peut être une piste

dans le recrutement de futurs collaborateurs. Effectivement en tant que cadre de proximité nous pourrions venir présenter l'institution en collaboration avec le service RH pour créer un premier contact avec les étudiants qui vont venir en stage au sein de nos unités ou qui envisagent de postuler. A nous d'être attractifs durant ces job Day en présentant au mieux l'institution, ce que nous proposons comme bien être pour les collaborateurs, notre vision institutionnelle, ce que nous proposons pour la prise en charge des patients. Après l'accueil des stagiaires abordons l'écolage en tant que nouveaux collaborateurs au sein de l'unité.

5.4 L'écolage des nouveaux collaborateurs dans l'unité.

Après avoir été stagiaire, obtenu son diplôme en soins infirmiers, le voilà sur le marché du travail. Le nouveau collaborateur qui a fait un choix professionnel, et qui est pris dans une institution, va commencer dans une unité de soin. Moment stressant, avec plein de questions et d'incertitude pour son premier jour dans l'unité. C'est maintenant au cadre de proximité de jouer son rôle dans l'accueil du collaborateur au sein de son unité. Pourtant en tant que futur cadre de proximité nous avons dans l'idée que son rôle débute bien avant ce moment. Effectivement, pour nous, le cadre de proximité pourrait assister aux entretiens d'embauche pour voir les futurs postulants et au travers l'entretien trouver le collaborateur qui correspond au mieux au profil de fonction de l'unité. Par la suite lorsque le collaborateur a été choisi il nous semble important que celui-ci puisse avant son premier jour être présenté à l'équipe. Il est intéressant qu'il puisse venir voir l'unité, que son horaire lui soit remis par son cadre de proximité pour que le lien se crée mais qu'également le sentiment d'appartenance puisse commencer à naître. Nous pensons également que tout le volet administratif, la signature du contrat, les clés de vestiaire, le badge puissent être donnés avant le premier jour. Cela permettra au collaborateur d'être surement moins stressé et de pouvoir se concentrer pleinement lors de son premier jour. Au niveau institutionnel des journées pour le nouvel engagé s'organisent pour lui donner de nombreuses informations, pratiques au quotidien, explications de l'organisation institutionnelle. Ensuite c'est au cadre de proximité de pouvoir au sein de son unité proposer le même type de système. Nous pensons que cela est attractif et permet de fidéliser les futurs collaborateurs au sein de l'unité. Si un cadre est posé, un lien se crée entre le cadre de proximité et le nouveau collaborateur mais aussi entre l'équipe et ce dernier. Un système de livret d'accueil pour le collaborateur dans lequel des critères sont à atteindre dans un temps prédéfini nous semble aussi un bon outil pour permettre un suivi adéquat mais aussi permettre au nouveau collaborateur d'avoir des objectifs à atteindre. Certes ce type de livret va répondre à des

critères institutionnels, organisationnels, mais le cadre de proximité peut le personnaliser en fonction de ce qu'il attend du nouveau collaborateur au sein de son unité. Cependant une partie de ce livret pourrait être construite avec le nouveau collaborateur. L'idée serait ici de permettre au collaborateur de créer avec le cadre de proximité des objectifs qu'il veut atteindre au sein de l'unité mais également ce qu'il attend du cadre en termes de collaboration, d'encadrement, de lien. Ce type de fonctionnement qui correspond plus à la génération Z peut permettre d'avoir une incidence dans la fidélisation future du collaborateur. Cette idée répond au fonctionnement de la génération Z mais rien n'empêche de pouvoir mettre ce même type de système en route avec des autres générations tout en les adaptant à leur mode de fonctionnement. Toujours dans l'écolage des nouveaux collaborateurs, nous pensons qu'en arrivant dans le monde du travail les nouveaux collaborateurs doivent être accompagnés dans leurs intégration au sein de l'équipe, dans l'organisation du travail, dans les pratiques institutionnelles. Ce rôle peut porter le nom de coach, tuteur, mentor, ou bien encore parrain. Au travers la lecture de plusieurs articles et de notre expérience personnelle, nous en avons fait notre propre proposition pour ce rôle au sein de l'unité. Nous pensons que ce type de rôle peut être donné à un collaborateur qui présente des compétences pour transmettre son expérience professionnelle, qui peut être présent pour le nouveau collaborateur lorsque celui-ci a des questions, n'arrive pas à faire tel ou tel soins, lorsqu'il cherche après une procédure institutionnelle. Le cadre de proximité va proposer à l'un de ses collaborateurs de prendre sous son aile le nouveau collaborateur en lui expliquant pourquoi il le choisit lui plutôt qu'un autre. Nous pensons que cela va renforcer la confiance et va donner de l'importance mais également de la valeur au collaborateur qui va transmettre son savoir. Quant au collaborateur qui vient d'arriver au sein de l'unité c'est rassurant pour lui d'avoir quelqu'un vers qui se tourner lors d'une difficulté ou d'une question. Le cadre de proximité va néanmoins définir un cadre avec les deux collaborateurs. Un contrat entre ces deux derniers peut être signé pour donner encore plus d'importance et de valeur à l'engagement mutuel. Ce système d'écolage mis en place nous semble le plus propice pour la création de lien entre les collaborateurs dans l'unité, c'est une plus-value que l'institution peut véhiculer pour l'attractivité. C'est aussi un point fort dans la fidélisation des collaborateurs déjà en place et cela va contribuer à fidéliser les nouveaux collaborateurs. Pour nous l'utilisation de ce système peut également apporter au collaborateur qui va écoler l'autre, des avantages dans la remise en question de certaines pratiques, des habitudes de travail qui peuvent être un peu dépassées, de nouvelles méthodes ou façons de faire. C'est un moyen de remettre en question aussi les habitudes de l'unité et d'apporter du changement. C'est pour permettre aussi les échanges entre les

générations et favoriser l'intergénérationnel au sein de l'unité. Toutefois nous devons garder à l'esprit que même si nous mettons tout en place pour que ce type d'écolage fonctionne, il se peut que le lien entre les deux ne se fassent pas et que nous soyons contraints de changer de personne pour le nouveau collaborateur. L'outil suivant que nous voulons aborder est la gestion des talents des collaborateurs permettant l'attractivité et la fidélisation.

5.5 Les talents des collaborateurs.

Effectivement pour les collaborateurs qui sont présents au sein de l'unité et pour ceux qui arrivent, nous avons pu constater que la création de liens au sein de l'unité avait beaucoup de sens pour eux et que les collaborateurs avaient également besoin d'avoir du sens au travail et de s'épanouir dans leur activité professionnelle. C'est ainsi que les entreprises ont développé la gestion des talents pour essayer de concilier le court et long terme mais également les performances et le développement humain. Définissons avant tout le terme talent : « *aptitude, capacité particulière, habilité, naturelle ou acquise, pour réaliser en société et dans une activité donnée.* »⁶⁰. Dans l'article de Ladrix G.⁶¹ il utilise une citation pour mettre en évidence que le talent n'est pas quelque chose de comparable et que celui-ci va apparaître et progresser que par la mise en pratique. Pour que le talent se manifeste il faut encore l'identifier, qu'il soit reconnu par le collaborateur et par le cadre de proximité pour que nous puissions l'accompagner pour le développer. Toutefois la notion de talent fait référence au côté rareté de la chose, donc si nous ne travaillons qu'avec quelques personnes cela ne peut être possible. En lien avec la génération Z qui se voit comme les premiers acteurs de leur propre évolution professionnelle et où chacun d'entre eux peut apporter quelque chose dans l'équipe si nous voulons bien leur donner de l'importance. Nous pouvons alors inclure chaque collaborateur comme étant une ressource avec ses points forts et son potentiel. Dans cette approche le cadre de proximité va identifier de façon individuelle ce qui fait que le collaborateur soit unique, ce qu'il peut apporter avec ses compétences actuelles et ce qu'il pourra apporter dans le futur. Le cadre de proximité s'efforce de répondre aux attentes des collaborateurs en termes de reconnaissance, d'accompagnement et de participation dans les décisions institutionnelles en utilisant un management de talents. De plus la génération Z répond à ce type de management dans l'accompagnement individuel, dans la valorisation des compétences, la participation aux

⁶⁰ [TALENT : Définition de TALENT \(cnrtl.fr\)](https://cnrtl.fr/definition/talent) (consulté le 19/05/2024).

⁶¹ Ladrix G., « La gestion des talents, un levier d'attractivité et un gage de fidélisation. », in *SOINS CADRES*, n°129, 2021/9, pp. 35-38.

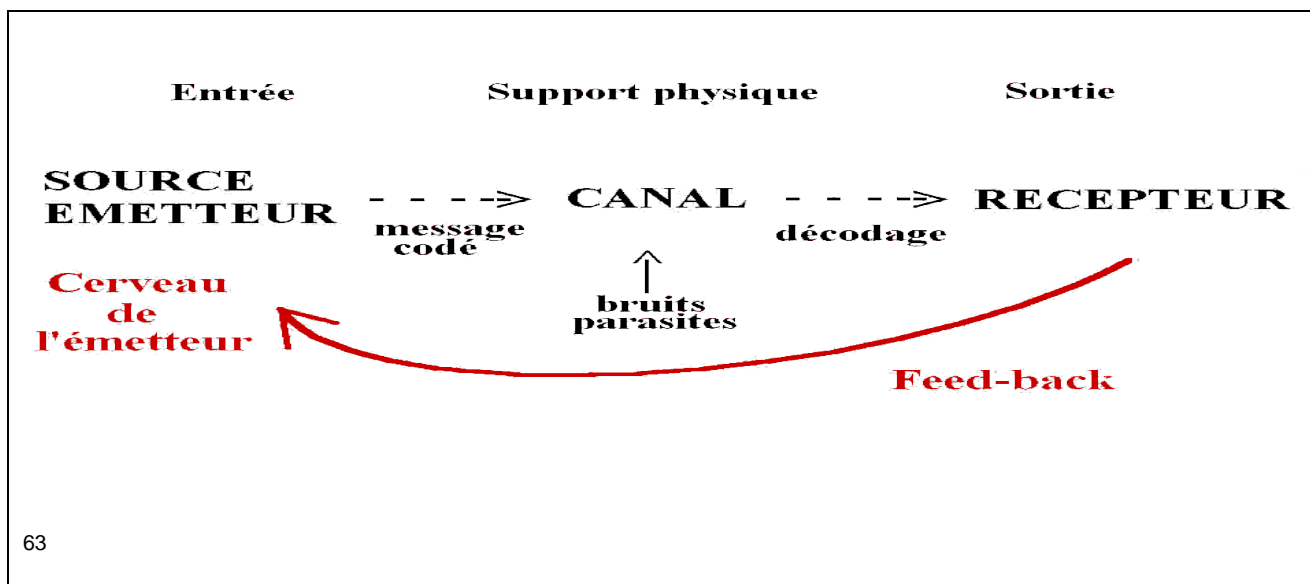
décisions de l'institution. Comme nous avons pu déjà le souligner ce type d'accompagnement va également contribuer à la création de liens entre les collaborateurs et l'institution mais également entre les collaborateurs et le cadre de proximité. Cela permet à chacun de prendre conscience de sa place, de son rôle et de ce qu'il peut apporter au sein de l'unité, ce qui permet de développer le sentiment d'appartenance des nouveaux collaborateurs et c'est également source de motivation et d'engagement envers l'institution. L'accompagnement des talents va donner du sens au travail des collaborateurs et de la valeur aux actions qu'ils mènent. Le cadre de proximité est garant que ses collaborateurs restent motivés au sein de son équipe, à lui de leurs permettre d'être curieux, d'avoir envie de progresser et de découvrir de nouvelles choses. La génération Z a besoin d'être toujours motivée au travers de petits challenges réguliers, ce qui suscitera sa motivation, son implication et son évolution au sein de l'institution. Le talent du collaborateur ne doit pas forcément être en lien direct avec ce qu'il fait au sein de l'unité. Par exemple un collaborateur ayant une formation en hypnose pourrait donner une formation en interne au sein de l'institution pour permettre de former ou de donner envie à d'autres de se former dans ce domaine. Cela donne l'opportunité au collaborateur de prendre la parole en public, de le valoriser dans une compétence et d'apporter un plus à l'institution. Pour pouvoir arriver à avoir des collaborateurs talentueux, le travail doit commencer en amont et donc dès le recrutement la sélection des collaborateurs se fait. Le système de recrutement est revu en fonction des attentes institutionnelles mais également en accord avec les attentes des futurs collaborateurs. Ce qui au passage permet de fortifier la marque employeur. L'encadrement en stage, l'accueil, la prise de contact après le stage pour garder le lien avant qu'ils ne postulent, sont des moyens pour attirer les talents. Après ce travail en amont arrivent les premiers jours où le collaborateur va commencer sa fonction. C'est à ce moment que sont réunies les conditions favorables pour que le talent arrive et s'épanouisse chez le collaborateur. Pour cela en tant que futur cadre de proximité la construction d'un lien de confiance, de partage, d'autonomie mais également d'authenticité se fera entre nous et le collaborateur, ciment d'une base dans la relation. Le cadre de proximité devient alors un coach personnel pour le collaborateur pour lui permettre d'identifier, de développer et de valoriser ses points forts pour lui donner l'envie de rester au sein de l'unité. Dans la continuité de la motivation du collaborateur des moments d'échange formel de type entretien sont à réaliser. Néanmoins nous voudrions rester vigilant sur le temps entre chaque entretien. En lien avec les différentes générations ce temps entre chaque entretien n'est pas le même. C'est-à-dire que pour la génération Y, qui n'a pas l'habitude d'être évaluée, elle peut attendre un voir deux ans entre chaque entretien, alors que la génération Z a tendance

à vite s'essouffler dans sa fonction si celle-ci n'est plus motivante, stimulante. Il serait donc bon de faire cet entretien tous les six mois pour entretenir la motivation avec des objectifs réguliers. Tout en respectant le cadre institutionnel rien n'empêche au cadre de proximité de réaliser ce type d'échange tous les six mois avec la génération Z et tous les ans avec la génération Y. Certes ce travail est possible pour le cadre de proximité mais il doit s'inscrire dans une démarche institutionnelle pour qu'au sein de chaque unité de l'institution cela se fasse. Ceci permet aux collaborateurs déjà en place de pouvoir s'exprimer et de pouvoir participer de façon active dans l'élaboration de la stratégie de l'institution, mais également dans l'amélioration de la qualité et de la sécurité des patients, ce qui nous fait penser à l'accréditation Canada qui se développait dans de nombreuses institutions de soins. Nous pensons également que l'implication des nouveaux collaborateurs dès leur arrivée dans ce type de projet peut être une plus-value par leur vision moderne pour répondre encore plus aux besoins des patients. Cela va répondre à leurs besoins d'implication et d'engagement ce qui va susciter l'attractivité et la fidélisation que nous recherchons. Nous devons faire attention que cela ne devienne pas négatif, à trop vouloir des talents nous risquons de tomber dans des extrêmes et cela ne sera pas bon pour les collaborateurs mais également pour l'unité et l'institution. Nous pourrions citer en exemple de ne recruter que des collaborateurs au même talent, survaloriser les collaborateurs, le sentiment de frustration pour les collaborateurs qui ne peuvent pas avoir un poste à responsabilité par faute de poste au sein de l'institution et pourrait induire la fuite des talents. Nous pensons que la gestion des talents est un outil pour le cadre de proximité favorisant l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs en place et les nouveaux, répondant aux attentes d'investissements et de développements. Pour un bon fonctionnement, il faut que cela soit présent dans la culture de l'institution et soutenu par la direction nursing, les infirmiers en chef et les cadres de proximité. Dans le point suivant nous voudrions aborder un dernier outil la communication, qu'elle soit institutionnelle, dans l'unité ou en feed-back, son utilité n'est pas à négliger.

5.6 La communication, outil à ne pas négliger.

La communication est un outil qui s'utilise de façon institutionnelle, dans l'unité, en groupe ou individuellement. C'est pourquoi nous pensons qu'il est utile de le développer comme outil d'attractivité et de fidélisation. Avant tout définissons le mot communication : « *Action, fait de communiquer, de transmettre quelque chose* », mais aussi « *Action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage ; échange verbal*

entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse. »⁶². En complément de ces définitions nous voudrions proposer le schéma de Claude Shannon qui est représentatif de la communication entre deux individus.



63

Pour que les choses puissent être faites correctement, que les messages soient compris tant de nous que des collaborateurs, nous devons faire des efforts en communication. De nombreux problèmes peuvent être résolus si le discours est clair et compris par chacun. Au niveau institutionnel des campagnes de communication se font de plus en plus pour véhiculer des messages forts et attractifs pour justement attirer et fidéliser les collaborateurs. Dans ces campagnes de communication se sont des éléments de la politique institutionnelle qui sont prônés ainsi que la qualité de vie au travail, un environnement de travail stimulant, un encadrement individuel des collaborateurs et bien d'autres. L'institution doit pouvoir se démarquer des autres et en termes de communication il est bien d'avoir un site internet fonctionnel, moderne, mais cela ne suffit pas. Il doit être le reflet de la culture de l'institution et il doit y avoir la réponse à l'aspiration des collaborateurs, à savoir les valeurs de l'institution, ce qu'elle défend. Il doit aussi y avoir l'image de l'institution, les projets qu'elle met en place et la qualité de vie au travail. Ce sont toutes les choses que nous avons déjà abordé durant les premiers chapitres de notre Epreuve Intégrée et qui en lien avec la communication sont sources d'attractivité et de fidélisation. Nous voudrions citer une phrase qui caractérise bien cela : « *lorsqu'elle est positive et concrète, la communication n'est jamais une cause vaine ou perdue, elle touche les*

⁶² Définitions : communication - Dictionnaire de français Larousse (consulté le 20/05/2024).

⁶³ communication definition theorie psychologique cours de psychologie formation infirmiere (free.fr) (consulté le 20/05/2024).

*professionnels susceptibles d'intégrer nos établissements et contribue en partie à les fidéliser en valorisant leur sentiment d'appartenance. »*⁶⁴.

Nous poursuivons dans cet outil avec la communication au sein de l'unité, si nous reprenons l'Arrêté Royal qui définit la fonction de cadre de proximité, dans le chapitre 7 article 11. : « *L'infirmier en chef est responsable de la communication concernant son équipe et ses patients, de la transmission d'information et de la concertation, tant en interne qu'en externe. »*⁶⁵, cela veut dire que c'est de la responsabilité du cadre de proximité de communiquer avec ses collaborateurs et tant en interne qu'en externe de l'institution. Néanmoins nous n'avons pas les outils pour utiliser cet outil. En tant que futur cadre de proximité nous pensons que ce type de formation sur la communication, la manière de communiquer, sur ce qui se dit et comment cela se dit, devrait être proposé au sein des institutions de soins pour tous les cadres de proximité. Mais alors comment les cadres peuvent-ils utiliser cet outil s'ils n'ont pas la formation ? Notre avis se fonde sur notre propre expérience professionnelle, comme pour tous, c'est de nos erreurs que nous apprenons et même en termes de communication. Trouver une façon miracle de bien communiquer au sein de notre unité, n'existe pas, mais la transparence, la congruence et l'honnêteté peuvent être un bon début. Le fait de pouvoir dire à nos collaborateurs que nous ne savons pas, que nous avons les informations mais que nous ne pouvons pas les dire, de pouvoir leur dire lorsqu'ils font des erreurs mais aussi souligner les efforts et les réussites nous semble être des éléments importants pour une communication optimale au sein de l'unité. Dans la communication le message que nous formulons aux collaborateurs de façon individuelle ou collective doit être pareil, pour éviter de générer des conflits. Nous avons pu expérimenter des erreurs en termes de communication qui nous auront permis de savoir comment renvoyer aux collaborateurs un message clair et avec une prise de position pour tel ou tel choix. Le cadre de proximité montre l'exemple et si la manière dont il communique n'est pas la plus claire les collaborateurs pourraient avoir des doutes dans la façon dont ils vont être encadrés. Nous devons garder à l'esprit que la communication suppose un retour, sinon c'est de l'information. Donc si nous attendons un retour des collaborateurs lorsque nous communiquons, laissons aux collaborateurs le temps de nous faire un retour et d'accepter celui-ci. De par notre vécu, nous pensons qu'un cadre de proximité ayant une mauvaise communication avec ses collaborateurs va perdre son équipe et le lien entre eux ne pourra

⁶⁴ Bubien Y., Saran F., « La communication, un outil d'attractivité et de fidélisation des professionnels de santé. », in SOINS CADRES, n°129, 2021/9, pp. 27-29.

⁶⁵ [Arrête Royal du 13/07/2006 arrête royal portant execution de l'article 17bis de la loi sur les hopitaux, coordonnee le 7 aout 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef \(openjustice.be\)](#) (consulté le 20/05/2024).

pas se reconstruire ou n'existera plus. Mais à l'inverse un cadre de proximité qui s'efforce de communiquer au mieux avec son équipe et pour son équipe va créer des liens forts avec eux ce qui permettra de fidéliser ses collaborateurs et d'attirer d'autres collaborateurs. Nous apportons un dernier élément dans l'outil de la communication en lien avec la génération Z. Lorsque nous envoyons un message le récepteur le reçoit et ensuite il fait un retour à l'émetteur, ce retour dans le schéma de Claude Shannon s'appelle le Feed-Back, c'est un élément qui a de l'importance pour cette génération. Effectivement la génération Z a besoin, de façon régulière, pour maintenir la motivation et la fidélité à l'unité d'avoir un Feed-Back sur son travail. C'est pourquoi en tant que futur cadre de proximité, nous serons attentifs à faire des retours tant positifs que négatifs pour qu'ils puissent toujours s'améliorer dans leur fonction. Ce type de raisonnement peut également s'envisager avec les autres générations que nous aurons au sein de notre unité.

5.7 Conclusion.

Nous refermons ici notre caisse à outils, tout en gardant à l'esprit que bien d'autres outils existent pour le cadre de proximité dans l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs. Certains outils seront plus utilisés que d'autres, que pour chaque cadre de proximité en fonction d'eux, de leur unité et de leurs collaborateurs tel ou tel outil sera plus ou moins utilisé. Nous pouvons également retenir que pour tous les outils que nous avons développé rien de nouveau n'a été utilisé pour la génération Z et que nous avons même pu proposer de les utiliser pour la génération Y que nous retrouvons également au sein des unités. En tant que futur cadre de proximité nous pourrions utiliser ces outils pour nous permettre de fidéliser nos collaborateurs déjà en place et fidéliser les nouveaux collaborateurs. Nous essayerons de rendre notre unité la plus attractive possible pour les stagiaires pour leurs donner envie de venir au sein de notre institution et pourquoi pas dans notre unité, mais aussi susciter l'envie des autres collaborateurs de l'institution à venir dans notre unité.

CONCLUSION GENERALE

Nous voilà arrivés au terme de ce travail, qui pour nous n'est que le début d'autres interrogations que nous pourrons avoir dans notre future fonction. Nous nous sommes posés de nombreuses questions et avons essayé d'y répondre à l'aide de plusieurs auteurs et en contextualisant au mieux à notre milieu professionnel. Nous sommes pleinement conscients que ce travail n'est pas achevé, tant par la complexité de la problématique que par le peu de littérature assez critique de la génération Z en rapport avec le monde du travail. Néanmoins nous avons essayé d'apporter des outils au cadre de proximité pour qu'il puisse bricoler certaines choses et ainsi s'essayer à répondre au mieux à la problématique. Une caisse à outils n'est jamais assez remplie et nous pensons que ce travail peut servir à d'autres qui au passage pourront rajouter deux ou trois autres outils pour les suivants. Nous nous sommes rendu compte qu'au cours du développement de nos différents concepts, le travail d'attractivité et de fidélisation ne peut se faire seul. La collaboration avec le service des ressources humaines est indéniable, mais l'institution en elle-même doit au travers de la direction général, de la direction nursing, s'impliquer dans ce travail d'attractivité et de fidélisation et soutenir les cadres de proximité dans ce sens pour y arriver. Nous avons développé cela dans le chapitre de l'attractivité et nous avons pu constater que nous avons un rôle à jouer. Un rôle dans le bien-être des collaborateurs et sur l'image que nous pouvons, au sein des unités, renvoyer vers les étudiants en stage qui n'est pas toujours positive. C'est au cadre de proximité d'être le garant de l'exemplarité à ce niveau. Ensuite nous avons développé la motivation, concept pour lequel le facteur humain vient rendre cela plus difficile. Effectivement il est difficile de motiver quelqu'un qui n'est pas motivé par les mêmes motivations que nous. Pourtant il pourra être motivé à nous démotiver ou démotiver les autres. Nous avons pu voir au travers différents théories et leviers, que le cadre de proximité peut agir sur la motivation de ses collaborateurs en réunissant des conditions de travail propice à la motivation, un bien-être au travail, un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des collaborateurs. Nous avons poursuivi avec l'implication, concept pour lequel nous avons mis en lien la loyauté, gage de fidélité et qui suscite l'implication. Toujours dans ce concept nous avons voulu amener quelque chose qui se fait au sein d'entreprise dans notre milieu professionnel, c'est la RSE. Nous avons à cœur de croire que ce type de responsabilité peut avoir une plus-value pour l'implication des collaborateurs déjà en place tout comme les nouveaux. Nous avons pu grâce à différents leviers développer les actions que le cadre de proximité pourra mettre en place pour

impliquer ses collaborateurs et nous avons souligné également l'utilisation du management participatif pour favoriser cette implication. Puis nous arrivons au dernier concept que nous avons développé, la fidélisation. Pour nous en tant que futur cadre de proximité il nous semble celui sur lequel nous pouvons avoir le plus d'impact et agir tant sur les collaborateurs déjà en place que sur les futurs collaborateurs et sans oublier les stagiaires. Effectivement, dès leurs stages nous devons les fidéliser au travers de stages attractifs et en lien avec leurs aspirations. La reconnaissance, la mise en avant des compétences des collaborateurs, en leurs donnant l'opportunité de participer aux grands changements institutionnels va contribuer à la fidélisation. Le développement de ces quatre concepts nous a permis de nous rendre compte de l'étroite relation qu'ils ont entre eux et cela est confirmé par le travail de certains auteurs. Ce constat montre qu'essayer de travailler sur chaque concept séparément n'est pas envisageable et que le travail n'est pas facile. Pour terminer nous avons essayé de proposer quelques outils qui nous ont paru intéressants de développer, mais également en lien avec notre problématique et qui nous semble applicable à notre milieu professionnel. Nous avons l'honnêteté de dire que nous n'avons pas réinventé la lune avec ses outils, mais ils ont le mérite d'exister et nous avons essayé de les contextualiser à notre milieu professionnel.

Nous aimerions finalement laisser cette caisse à outils ouverte pour vous lecteurs de ce travail pour que vous puissiez y ajouter les vôtres et ainsi perpétuer le questionnement sur l'attractivité et la fidélisation de nos collaborateurs.

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

Fowler S., Pourquoi motiver est-il si compliqué... et comment y arriver, France, Pearson France, 2017, 198p.

Latour P., La génération Y en entreprise, ça change quoi ? *Conseils pour des rapports intergénérationnels paisibles*, Namur, collection « 50 Minutes », 29p.

Lewi G., Génération Z mode d'emploi, Paris, Magnard-Vuibert, mai 1998, 197p.

Pastor P., Bréard R., Motiver, *Points de vue employeur et employé*, France, Editions Liaisons, 2009, 181p.

Ollivier D., Tanguy C., Génération Y mode d'emploi, *intégrez les jeunes dans l'entreprise !* Bruxelles, De Boeck, 2^{ème} éd., 2012, 231p.

Ollivier D., Tanguy C., Entreprise : Les Z arrivent ! *Comment les recruter, les manager et les fidéliser*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2021, 287p.

Articles :

Barnabé C., « la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits », in McGill Journal of Education, Vol.29, n°3, 1994, pp.309-324.

Bubien Y., Saran F., « La communication, un outil d'attractivité et de fidélisation des professionnels de santé. », in SOINS CADRES, n°129, 2021/9, pp. 27-29.

Charbonnier-Voirin A., Vignolles A., « Marque employeur interne et externe un état de l'art et un agenda de recherche », in Revue française de gestion, n°246, 2015/1, pp. 63-82.

Demontrond P., Gaudreau P., « Le concept de « flow » ou « état psychologique optimal » : état de la question appliquée au sport », in Staps, n°79, 2008/1, pp. 9-21.

Giraud L., Roger A., « les étapes de carrière à l'épreuve du temps », in Humanisme et Entreprise, n°302, 2011/2, pp. 13-28.

Ladrix G., « La gestion des talents, un levier d'attractivité et un gage de fidélisation. », in SOINS CADRES, n°129, 2021/9, pp. 35-38.

Laville C., « Comment améliorer les conditions de travail des infirmiers ? », in Revue adsp, n°110, 2020/3, pp. 56-57.

Levet P., « Contexte et enjeux de la qualité de vie au travail. », in Revue adsp, n°110, 2020/3, pp. 12-15.

Mangeonjean F., « Etablissement de santé comment se rendre attractifs ? », in SOINS CADRES, n°129, 2021/9, pp.57-60.

Petit. R., « Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Eléments de réponse aux problématiques générationnelles », in RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, n°4, Vol 1, 2012/4, pp. 3-26.

Pierre L., « Nomadisme et maintien des compétences infirmières. », in SOINS CADRES, n°129, 2021/9, pp. 20-21.

Petit R., Zardet V., « Attractivité, fidélisation et implication du personnel des ehpad : une problématique sectorielle et de management. », in GRH, n°22, 2017/1, pp. 31-54.

Rochford. L., « Contrepoint- Millennials, Y, Z.... et après ? », in Caisse nationale d'allocation familiales, n°195, 2016/4, pp. 26-26.

SIBE M., « Fonder l'attractivité sur une stratégie de fidélisation : les enseignements du modèle du Magnet Hospital. », in SOINS CADRES, n°129, 2021/9, pp. 14-18.

Sites Internet :

[N-8646-12502.pdf \(reseau-canope.fr\)](#) (consulté le 05/03/2022 et le 22/05/2024).

[S'ÉPANOUIR AU TRAVAIL : clé d'attractivité et de productivité très efficace \(sandrinelegall.fr\)](#) (consulté le 19/03/2022).

[Développer sa marque employeur pour augmenter l'attractivité de son entreprise | Manpower entreprise](#) (consulté le 19/03/2022).

[ZELIE SEYNAEVE.pdf \(lereservoir.eu\)](#) (consulté le 19/03/2022).

[La quête de sens au travail de la Gen Z | Monster.fr](#) (consulté le 19/03/2022).

[Génération X, Y et Z, qui sont-elles ? | Eurécia \(eurecia.com\)](#) (consulté le 19/03/2022).

[Millennials, tout ce qu'il faut savoir sur cette génération - Junto view \(uclouvain.be\)](#) (consulté le 19/03/2022).

[Qui sont les profils des générations X, Y et Z ? - Millennials & Génération Z \(journalducm.com\)](#) (consulté le 19/03/2022).

[Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises \(RSE\) ? | economie.gouv.fr](#) (consulté le 24/03/2022).

[Les enjeux de la RSE | CCI - Chambre de commerce et d'industrie \(www.cci.fr\)](#) (consulté le 24/03/2022).

[Responsabilité sociétale des entreprises | Belgium.be](#) (consulté le 24/03/2022).

[JENNIFER VANACKERE.pdf \(lereservoir.eu\)](#) (consulté le 26/03/2022).

[Implication au travail de ses équipes : 5 étapes pour l'impulser \(reussir-son-management.com\)](#) (consulté le 26/03/2022).

[Degueldre 38131600 2022.pdf](#) (consulté le 17/03/2024).

[DAMIEN DE MULLIER EI.pdf](#) (consulté le 17/03/2024).

[Mémoire-Vincent-Libbrecht_MESS2023_VFC SA.pdf](#) (consulté le 17/03/2024).

[Microsoft Word - BERNARD Aurelie EDS 2019.docx \(ehesp.fr\)](#) (consulté le 17/03/2024).

[<Intitulé de la Filière> \(ehesp.fr\)](#) (consulté le 17/03/2024).

[L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel \[1\] | Cairn.info](#) (consulté le 17/03/2024).

[Qu'est-ce que la culture d'entreprise? Définition et enjeux \[2024\] • Asana](#) (consulté le 18/03/2024).

[Microsoft Word - EI_CADRE_Dubois_Antoine \(lereservoir.eu\)](#) (consulté le 5/04/2024).

[Les théories de la motivation.doc \(cadredesante.com\)](#) (consulté le 5/04/2024).

[mjeeducation,+MJE Vol 029 Num 003 1994 fall Barnabe.pdf](#) (consulté le 5/04/2024).

[Bibliographie \(lesclesdelamotivation.fr\)](#) (consulté le 5/04/2024).

[DELPHINE DUNAJSKI.pdf \(lereservoir.eu\)](#) (consulté le 15/04/2024).

[Image de marque : définition et gestion | Qualtrics](#) (consulté le 24/04/2024).

[Image de marque : Définition marketing et exemples - Marques - E-marketing.fr](#) (consulté le 24/04/2024).

[LAURENCE ANNE BRASSEUR.pdf \(lereservoir.eu\)](#) (consulté le 24/04/2024).

[Bien-être au travail | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale \(belgique.be\)](#) (consulté le 24/03/2024).

[Arrete Royal du 13/07/2006 arrete royal portant execution de l'article 17bis de la loi sur les hopitaux, coordonnee le 7 aout 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef \(openjustice.be\)](#) (consulté le 24/03/2024).

[10questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-2016.pdf \(anact.fr\)](#) (consulté le 24/03/2024).

[Motivation au travail : quels leviers ? Qui est responsable ? - Cadreemploi](#) (consulté le 3/04/2024).

[Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle \(openedition.org\)](#) (consulté le 3/04/2024).

[Bibliographie \(lesclesdelamotivation.fr\)](#) (consulté le 5/04/2024).

[« La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » | Cairn.info](#) (consulté le 15/04/2024).

<https://shs.hal.science/halshs-02568795/document> (consulté le 28/04/2024).

[Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises \(RSE\) ? | economie.gouv.fr](https://economie.gouv.fr)

(consulté le 01/05/2024).

[RSE : définition, but et mise en place dans les entreprises - Cadremploi](#) (consulté le

02/05/2024).

[7 raisons de fidéliser vos clients pour développer votre activité \(skeepers.io\)](https://skeepers.io) (consulté le

08/05/2024).

[Webformation : les hôpitaux magnétiques, un modèle pour la France \(dialog-health.com\)](https://dialog-health.com)

(consulté le 14/05/2024).

Notes de cours :

Cours d'Analyse de la fonction de cadre de santé, Staelens Tony, 2019-2020.

Cours de Coordination des soins de santé, Delaunoy Jacques, 2021-2022.

Cours de Méthodologie de la recherche appliquée au secteur de la santé, Vantomme Patrick, 2020-2021.

Cours de Sociologie et sociologie de la santé, Vantomme Patrick, 2019-2020.

Autres :

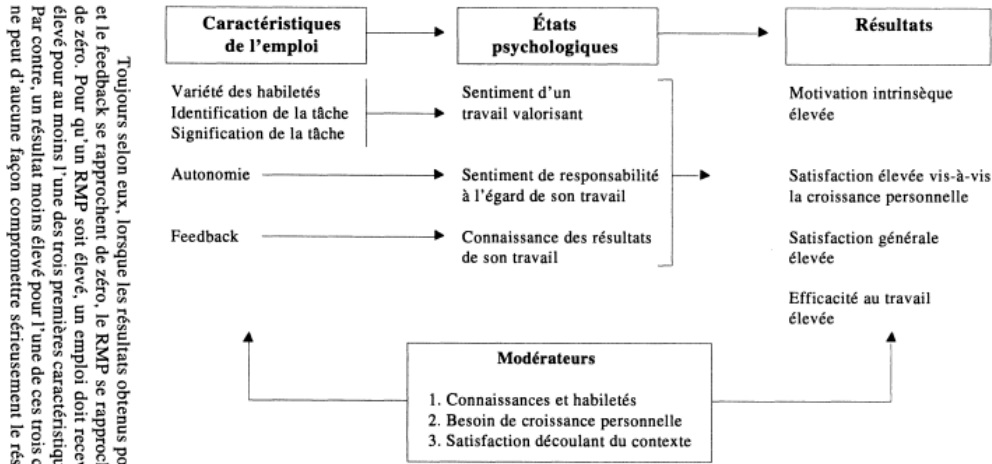
Séminaire de formation, Les « Happyholics » au travail, Temis Formations, Ostaede K. formatrice, 2022.

Séminaire de formation, Collaboration intergénérationnelle, Maison de la formation Wallonie Picarde, Pillot V. formatrice, 2024.

Séminaire de formation, Millennials : Manager efficacement plusieurs générations, Alias Consult, Lastré C. consultante, coach, formatrice, 2024.

ANNEXE

Le modèle des caractéristiques des emplois.



Toujours selon eux, lorsque les résultats obtenus pour l'autonomie et le feedback se rapprochent de zéro, le RMP se rapprochera également de zéro. Pour qu'un RMP soit élevé, un emploi doit recevoir un résultat élevé pour au moins l'une des trois premières caractéristiques de l'emploi. Par contre, un résultat moins élevé pour l'une de ces trois caractéristiques ne peut d'aucune façon compromettre sérieusement le résultat global du

La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham

313

Figure 1
Le modèle des caractéristiques des emplois
 Source: Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 90.

ABSTRACT

Mots clés : Attractivité – Fidélisation – Motivation – Implication – Cadre de proximité – Outils

Le métier d'infirmier est en pénurie et ce n'est pas nouveau. Pourtant chaque année des étudiants sortent de l'école diplômé en poche et la pénurie est de plus en plus grande. Pourquoi n'arrivons nous pas à recruter des soignants ? Que devons nous faire pour que les infirmiers viennent travailler dans notre institution ? Comme les grandes entreprises les institutions doivent se démarquer pour attirer, avoir une politique institutionnelle qui mise sur le recrutement avec l'aide du service des ressources humaines. Des cadres de proximité qui veulent fidéliser les infirmiers en les motivants dans leur profession et les impliquants dans les décisions institutionnelles. Ajoutons à cela quelques outils pour que le cadre de proximité puisse y arriver. Et nous optenons cette Epreuve Intégrée que nous vous laissons découvrir.