

Promotion 2021 / 2022

Manager avec bienveillance : une contribution à l'épanouissement des soignants

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Profession : Infirmière Puéricultrice Diplômée d'Etat

Sous la direction de

Remerciements

J'adresse mes sincères remerciements aux formateurs de..., Mme ...et M. ... et à la directrice Mme ... pour leur écoute et leur bienveillance tout au long du cursus.

Merci à Mme ..., secrétaire de l'IFCS, pour son accueil chaleureux au quotidien et sa disponibilité.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma directrice de mémoire, Mme ... pour ses conseils, sa bienveillance et sa disponibilité.

Merci à M. ... pour son accompagnement tout au long de la formation et ses apports méthodologiques.

Je présente également mes remerciements à l'ensemble des intervenants de l'IFCS.

Merci à tous mes collègues de promotion pour cette année enrichissante pleine d'échanges et de partage d'expériences et merci en particulier à Alicia et à ma « team » pour leur soutien, leur amitié et tous ces fous rires.

Merci à mère, relectrice assidue, pour tous ses conseils et ses propositions de reformulation toujours pertinentes.

Merci à mon mari et mes enfants d'avoir accepté mon immersion pendant un an, de s'être adaptés à mon emploi du temps chargé et de m'avoir soutenue dans les moments de doute.

Table des matières

1	Introduction	1
2	Cadre théorique.....	6
2.1	De la bienveillance au management bienveillant.....	6
2.1.1	La notion de bienveillance.....	6
2.1.1.1	L’approche philosophique du concept de bienveillance	6
2.1.1.2	La bienveillance : fondement et valeur soignante.....	7
2.1.1.3	La bienveillance dans le monde du travail.....	8
2.1.2	Le management bienveillant.....	9
2.1.2.1	Les caractéristiques d’un management bienveillant.....	9
2.1.2.2	Les principes de posture.....	10
2.1.2.3	Le management bienveillant à l’hôpital	11
2.1.2.4	Les enjeux et limites d’un management bienveillant.....	13
2.2	Le chemin de l’épanouissement professionnel	14
2.2.1	La notion d’épanouissement au travail.....	14
2.2.1.1	Le besoin d’épanouissement	14
2.2.1.2	Le rapport entre travail et réalisation de soi.....	16
2.2.1.3	Une modification du rapport au plaisir et à l’épanouissement.....	16
2.2.2	Les leviers d’épanouissement professionnel	17
2.2.2.1	Le sens et le bien-être.....	17
2.2.2.2	La qualité des conditions de travail et de la collaboration	20
2.2.2.3	Le développement des compétences et des appétences	22
2.2.3	L’épanouissement professionnel dans une équipe soignante	25
3	Matériel et méthode.....	28
3.1	La phase exploratoire.....	28
3.1.1	Les lectures	28
3.1.2	Les entretiens exploratoires.....	28
3.1.3	Le cadre théorique	29
3.2	Le choix de l’enquête.....	30
3.2.1	Le choix de l’outil d’enquête.....	30
3.2.2	La population cible et le terrain d’enquête	30
3.2.3	Le profil sociodémographique.....	31

3.2.4	Le contexte des entretiens.....	31
3.2.5	Le tableau de catégorisation	32
4	Analyse de la recherche.....	34
4.1	La pratique d'un management bienveillant.....	34
4.1.1	Les principes de postures.....	34
4.1.1.1	L'écoute et la disponibilité.....	34
4.1.1.2	Un mode de management personnalisé.....	36
4.1.1.3	Le socle de valeurs et la reconnaissance	37
4.1.1.4	L'accompagnement des agents vers leur épanouissement.....	38
4.1.1.5	La nécessité de poser des limites.....	39
4.1.2	Le management bienveillant ou l'art d'exiger.....	39
4.1.2.1	La manière de communiquer.....	39
4.1.2.2	Le positionnement du cadre de santé	40
4.1.2.3	L'accompagnement à la réflexion	41
4.1.3	Les enjeux de la bienveillance managériale	41
4.1.3.1	La qualité de vie au travail	41
4.1.3.2	La motivation des agents.....	42
4.1.3.3	L'épanouissement des agents	42
4.1.3.4	La qualité des soins	43
4.1.3.5	La fidélisation des professionnels	43
4.1.4	Les limites du management bienveillant	44
4.1.4.1	Une dérive managériale.....	44
4.1.4.2	Les conditions de travail	45
4.1.4.3	Les personnalités en présence	45
4.2	La promotion de l'épanouissement professionnel	46
4.2.1	Le bien-être au travail.....	46
4.2.1.1	Le travail de coordination	47
4.2.1.2	L'optimisation de l'organisation	48
4.2.1.3	L'adaptation des professionnels	49
4.2.2	Le sens	49
4.2.2.1	Favoriser le contact patient	50
4.2.2.2	Préserver une collaboration pluridisciplinaire saine	50
4.2.2.3	Pratiquer une communication claire.....	50
4.2.2.4	Véhiculer des valeurs	51

4.2.2.5	Valoriser les agents	51
4.2.2.6	Permettre une diversification des activités.....	51
4.2.3	Le développement des compétences.....	52
4.2.3.1	La formation.....	52
4.2.3.2	L'entretien annuel	53
4.2.3.3	Les fonctions transversales.....	54
4.2.3.4	Les analyses réflexives.....	54
4.2.4	La qualité de la collaboration	55
4.2.4.1	L'organisation de temps d'échanges réguliers.....	55
4.2.4.2	La promotion de l'esprit d'équipe.....	56
4.2.5	Le plaisir au travail.....	57
4.2.5.1	La relation de soin.....	57
4.2.5.2	La convivialité.....	57
4.2.5.3	L'évolution professionnelle.....	58
4.3	L'épanouissement professionnel en milieu hospitalier.....	58
4.3.1	Une évolution du rapport au travail.....	58
4.3.1.1	Un besoin de liberté.....	58
4.3.1.2	Un nouvel équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	59
4.3.1.3	Un contexte de travail contraint	60
4.3.1.4	Une représentation différente du travail.....	60
4.3.2	Le milieu hospitalier : un environnement favorable à l'épanouissement professionnel soignant ?	60
4.3.2.1	Une nécessité de réformes du système hospitalier	61
4.3.2.2	La noblesse des métiers de soin	61
4.3.2.3	Le travail en équipe	62
5	Pistes de réflexion.....	64
5.1	La communication informelle.....	64
5.2	Les modalités innovantes de formation	65
5.3	La résilience en situation de crise	65
	Conclusion.....	67
	Bibliographie	I

Lexique

B = Bienveillance

CDI = Centre de Documentation et d'Information

CHU = Centre Hospitalo-Universitaire

CS = Cadre de Santé

Dvlpmnt = Développement

EA = Entretien Annuel

EP = Epanouissement Professionnel

F = Féminin

F° = Fonction

IDE = Infirmier ou Infirmière Diplômé(e) d'Etat

IFCS = Institut de Formation des Cadres de Santé

IPDE = Infirmier ou Infirmière Puériculteur ou Puéricultrice Diplômé(e) d'Etat

M = Masculin

PDG = Président-Directeur Général

PPH = Préparateur ou Préparatrice en Pharmacie Hospitalière

Q = Question

QVT = Qualité de vie au travail

« Le temps de la compréhension, de l'appropriation, de la participation au mouvement nécessaire de l'entreprise demeure celui de l'homme et non celui de la technologie¹ » .

¹ RODET Philippe et DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, Paris, Eyrolles, 2017, p. 14

Préambule

Infirmière puéricultrice pendant douze ans en réanimation pédiatrique, j'ai collaboré avec plusieurs cadres de santé et j'ai pu observer comment la personnalité du cadre de santé et ses compétences managériales pouvaient agir sur la dynamique collective de l'équipe soignante.

Au cours de mon exercice en tant que faisant fonction de cadre de santé qui a duré deux ans, j'ai consacré beaucoup de mon temps et de mon énergie à m'entretenir avec les agents des équipes que j'encadrais. Ces échanges, individuels ou collectifs, portaient sur les difficultés quotidiennes que les agents pouvaient rencontrer au sein de l'équipe en terme de charge et conditions de travail, mésententes entre les différents membres de l'équipe mais aussi sur les « petites victoires » de leur quotidien de soignants : les familles reconnaissantes, le sentiment d'avoir accompagné un patient de manière efficiente. A certaines périodes, les agents « défilaient » dans mon bureau souvent en fin de poste avec leurs problèmes. Ces « soucis » étaient souvent déposés par l'agent en passant, en partant ou quand « le vase » du soignant se remplissait trop. Je pense que le cadre représente pour les agents la personne vers laquelle se tourner, sur qui déverser leur colère, leur frustration, leurs ressentis positifs ou négatifs nés dans l'exercice de leur travail.

Au début de mon exercice managérial, ces entretiens informels avec les agents m'ont permis de mieux les connaître. Quand un soignant passait devant mon bureau et évoquait un fait notable de sa journée ou une difficulté rencontrée, j'invitais l'agent à entrer, s'asseoir, à verbaliser sans vraiment savoir si ces entretiens étaient légitimes et constructifs d'un point de vue professionnel ou s'ils pouvaient s'inscrire dans une démarche managériale. Mes anciennes collègues m'avaient catégorisé dans une posture professionnelle « trop gentille » ce qui me donnait cette impression de laisser peut-être un peu trop de place à ces échanges, aux agents qui « s'installaient » dans mon bureau. Etais-je trop bienveillante ou inexpérimentée pour écourter ces entretiens, savoir comment motiver l'agent, traiter ces problématiques ou mon rôle était-il d'accueillir les agents et leurs émotions ? Mon intuition, ma personnalité m'ont dicté d'accueillir les paroles et les ressentis des agents, de me rendre disponible au maximum pour leur permettre de déposer « leur bagage », de se décharger de leurs émotions négatives, leurs vécus et repartir peut-être plus sereins. Il me semble que cette attitude m'a également permis d'instaurer avec l'équipe soignante un réel climat de confiance, de participer à une dynamique d'équipe favorisant les échanges et notre collaboration quotidienne. Lors de mon départ du service vers l'IFCS, il s'est avéré que ce que je croyais, au départ, être une faiblesse de ma personnalité avait été essentiel pour l'équipe : les agents m'ont fait de nombreux retours positifs sur mon écoute, ma disponibilité, ma bienveillance à leur égard.

J'en suis donc venue à me questionner sur la légitimité de la bienveillance du cadre de santé dans son exercice professionnel quotidien. Dans quelle mesure, l'écoute, la présence et la disponibilité du cadre auprès des agents peuvent-elles créer un climat de confiance favorisant une dynamique collective positive ? Quelles sont les limites de cette bienveillance dans le management quotidien d'une équipe de soin ? Comment le respect des émotions et ressentis des agents peut-il aider l'équipe à faire face à ses problématiques quotidiennes ? Comment cette bienveillance de la part du cadre de santé peut-elle aider à créer de meilleures conditions de travail et une dynamique d'équipe positive ? La personnalité du cadre, ses capacités d'écoute peuvent-elles favoriser la motivation et le bien-être des membres d'une équipe ?

1 Introduction

Le concept de bienveillance s'est fait une place certaine dans les médias ces dernières années. « *La bienveillance est le mot aujourd'hui au cœur de la communication des entreprises, mais aussi dans les médias professionnels et généraux*² ». Certains soupirent à l'évocation du mot tellement il a envahi les discours. Les sceptiques y voient une mode. Pour d'autres, la notion de bienveillance est trop floue, elle veut tout et rien dire, elle est vidée de son sens premier. « *La bienveillance, mot absolument sublime, mais qui par son emploi parfois trop courant, perd de son sens et de sa réalité*³ ». Pour d'autres encore, la bienveillance est le miroir d'une pensée naïve, elle est jugée comme trop éloignée de la réalité du terrain.

Perdant ses lettres de noblesse, la bienveillance se voit raillée, accusée de vampiriser tout un ensemble de domaines sociétaux de l'éducation au management. En effet, en août 2021, un article paru dans « Le Monde » titrait « *On est en train de devenir complètement nunuche : comment l'exigence de bienveillance empoisonne les relations sociales*⁴ ». Cet article relate l'omniprésence du concept de bienveillance et son diktat dans l'actualité politique, artistique... « *L'injonction de se montrer gentil avec tout le monde a colonisé éducation, famille, management, réseaux sociaux, culture... Et a fini par aseptiser nos échanges*⁵ ».

Au-delà de ces critiques, cette quête de bienveillance dans des domaines aussi variés démontre une recherche d'humanité prégnante. En témoigne, Philippe RODET et Yves DESJACQUES qui ont sous-titré leur ouvrage sur le management bienveillant avec la phrase suivante « *La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*⁶ ».

Dans ce contexte, qu'en est-il de la place de la bienveillance dans le monde soignant ? Cette valeur professionnelle est-elle toujours un fondement de la relation de soin ? Ce concept est-il digne d'intérêt pour les managers des équipes de soin ?

En conséquence de ces questionnements et pour faire suite à la problématique exposée en préambule, la question de départ du présent mémoire est la suivante:

Quel est l'impact de la bienveillance du cadre de santé sur la dynamique d'une équipe soignante ?

² FIEDLER Philippe-Jean, *Management Alpha : Le management naturel associé à l'intelligence émotionnelle*, La-Plaine-Saint-Denis, Gereso Edition, 2020, p. 182

³ *Ibid.*, p. 182

⁴ DUBREUIL Maroussia, « On est en train de devenir complètement nunuche : comment l'exigence de la bienveillance empoisonne les relations sociales », *Le monde* [en ligne]. Disponible sur Internet : < https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2021/08/27/on-est-en-train-de-devenir-completement-nunuche-comment-l-exigence-de-bienveillance-empoisonne-les-relations-sociales_6092559_4497916.html > (mis en ligne le 27/08/21, consulté le 20/12/21)

⁵ *Ibid.*

⁶ RODET Philippe et DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, Paris, Eyrolles, 2017, couverture.

Trois entretiens exploratoires ont été menés auprès d'une philosophe, d'une cadre de santé et d'un cadre du secteur privé. Les idées convergentes extraites de ces entretiens ont permis de définir les éléments de posture managériale qui influencent positivement la dynamique d'équipe.

Selon les personnes interrogées, pour influencer positivement sur la dynamique d'équipe, le manager doit s'employer à définir et développer une vision commune, une intention pour donner du sens, de la cohérence. Il doit définir clairement les attentes envers chacun et communiquer sur ses valeurs (respect, bienveillance, confiance). Le manager doit lui-même montrer son engagement et faire preuve d'exemplarité. Ensuite, il doit s'attacher à mettre en place une relation de confiance avec l'équipe pour libérer la parole. Le cadre doit porter de l'attention à chacun, développer une écoute active, être présent et se montrer disponible.

D'autre part, le manager doit veiller à la qualité des relations au sein de l'équipe et développer de la considération, de la reconnaissance. Le cadre ne doit pas nier les affects et représentations de chacun mais prendre en compte chaque individualité au sein du groupe, s'adapter à chacun pour en tirer le meilleur. Le cadre doit reconnaître le potentiel de chacun et être reconnaissant du travail effectué. « *Il s'emploie à mettre en avant ce qui va bien, dire merci et féliciter son équipe* » comme le précise le manager du secteur privé. Enfin, il stimule l'évolution des compétences et l'autonomie des agents en s'attachant à créer une dynamique d'équipe agissante, motrice, en déléguant et en évoluant vers une démarche participative.

La philosophe entretenue est la seule à évoquer la notion de résilience à ce stade. La dynamique d'équipe ne doit pas être rigidifiée selon elle mais riche des situations parfois difficiles qui se présentent et qu'il convient de gérer. Le cadre doit donc stimuler la résilience de l'équipe et dans ce contexte, elle évoque également l'importance d'apprendre à gérer les émotions des agents.

Lors de ces entretiens, la notion de bienveillance a été citée par deux des personnes entretenues comme un élément de posture nécessaire du cadre. Selon Jean-François DORTIER, la bienveillance dans un contexte d'entreprise s'articule autour de trois principaux axes : la considération des personnes (promotion du respect et de l'attention portée à autrui), l'attention portée à la qualité des relations interhumaines et la garantie de bonnes conditions de travail pour chacun⁷. Jean-Michel PIRRA, quant à lui décrit la bienveillance en management comme une invitation à communiquer de façon plus authentique et respectueuse, « *c'est une prise en considération de chacun et de l'équipe dans ses singularités. [...] Elle prend en compte l'autre dans ses compétences, ses propositions, ses limites actuelles et dans les sentiments qui l'animent*⁸ ». On peut constater que les éléments de posture décrits lors des entretiens coïncident avec ceux décrits dans les articles sur le management bienveillant.

Ces échanges ont également permis de faire émerger deux aspects pragmatiques essentiels dans ce questionnement. D'une part, pour pratiquer ce type de management, la personnalité du cadre doit être en accord avec la notion véhiculée : la bienveillance ne peut et ne doit en aucun cas être feinte. D'autre part, il se pose la question de l'institution où évolue le cadre et des valeurs

⁷ DORTIER Jean-François, « La bienveillance en entreprise, mythe et réalité », *Sciences humaines*, n°276, 2015, p. 56-59, p. 57

⁸ PIRRA Jean-Michel, « Pratiquer la bienveillance en management », *Soins cadre*, n°83, 2012, p. 25-26, p. 26

véhiculées au sein de cette institution, des formes de management reconnues et préconisées par la hiérarchie. Dans une structure de soin, la bienveillance fait généralement partie des valeurs affichées ce qui permet de conforter le manager dans ce type de pratique.

Les limites identifiées à la bienveillance du cadre se situent pour les trois personnes interrogées dans l'équilibre bienveillance-exigence. Si la bienveillance est dissociée de l'exigence, si la posture du cadre n'est pas suffisamment affirmée, c'est une dérive paternaliste selon la philosophe. Le manager doit savoir dire non, se positionner sans culpabiliser, savoir « trancher avec diplomatie » comme le précise la cadre de santé.

Le manager du privé souligne que la bienveillance ne doit pas pouvoir être assimilée à du laxisme ; plus réticent quant à l'utilisation du terme de bienveillance, il parle plus volontiers de management humain. Les articles mobilisés ont également abordé de nouvelles notions : bientraitance managériale, management éthique, management humain. Dans l'article « *Bientraitance managériale ou comment manager autrement à l'hôpital* », le concept étudié par Sophie BECU n'est pas celui de management bienveillant mais d'encadrement bientraitant ainsi que la notion de manager « éthique » qu'elle décrit comme ayant trois grandes caractéristiques : l'authenticité, la fiabilité, la constructivité⁹. Il y a, selon elle, trois critères pour « *juger de l'éthique des managers dans la façon dont ils traitent leurs subordonnés : la qualité de la communication, le souci du bien-être des employés et la protection de leurs intérêts, le partage et la délégation du pouvoir*¹⁰ ». Il semble que tous ces concepts convergent, si ce n'est dans les termes, dans la mise en pratique et dans la philosophie véhiculée. Il s'agit ici d'une recherche d'humanité dans l'exercice du management ; c'est la volonté de reconnaître à chacun son caractère humain dans le monde du travail qui est défendue dans ces notions. « *Les managers doivent redéfinir leur rôle de façon plus humaine, doivent apprendre à valoriser leurs équipes, les écouter, les motiver, les encourager*¹¹ ».

Cette phase exploratoire a également permis de confirmer la légitimité de la notion de bienveillance dans une organisation de travail car elle doit se distinguer d'un excès de bons sentiments. Comme l'a si bien dit M. DORTIER, « *la bienveillance n'est pas une philosophie chamallow de gentils idéalistes, c'est au contraire un devoir pour les managers qui exigent beaucoup de leurs salariés*¹² ».

Le travail de réflexion mené conduit à faire nettement la distinction entre les notions de « bienveillance du cadre » et de « management bienveillant » : cette distinction réside dans l'équilibre nécessaire à trouver entre bienveillance et exigence. « *S'il est bien compris, le management bienveillant n'a pas de limites* » assure la philosophe interrogée. Il semble donc opportun d'inscrire cette évolution dans la future question de recherche en remplaçant le terme de bienveillance par celui de management bienveillant.

Concernant la dynamique d'équipe, ces recherches préalables ont souligné l'étendue de cette notion. La dynamique d'un groupe est « *l'ensemble des lois qui régissent le comportement d'un*

⁹ BECU Sophie, « Bientraitance managériale ou comment manager autrement à l'hôpital », *Soins cadre*, n°83, 2012, p.14-16, p. 15

¹⁰ *Ibid.*, p. 15

¹¹ ARNAL-CAPDEVIELLE Isabelle, « De la bientraitance en management », *Gestions hospitalières*, n° 564, 2017, n°564, p. 147-148, p. 148

¹² DORTIER Jean-François, « La bienveillance en entreprise, mythe et réalité », *op. cit.*, p. 56

*groupe défini, fondées sur un système d'interdépendance entre les membres du groupe*¹³ », c'est « l'étude de ces lois et du rôle qu'elles jouent dans la communication, la décision et la créativité au sein d'un groupe¹⁴ ». Après avoir analysé les différentes définitions et aspects de la dynamique de groupe, cette notion ne semble plus correspondre au questionnement initial. Il paraît plus pertinent de réorienter ce travail au regard de la situation de départ, quel impact de la posture managériale de bienveillance est véritablement recherché dans la situation qui nous occupe ?

Les auteurs ont mis en évidence de nombreux enjeux à la pratique d'un management bienveillant. D'une part, la stratégie de la bienveillance managériale est décrite comme une dynamique vertueuse et un levier de performance¹⁵ car elle permet de mieux accompagner les agents dans l'acquisition de nouvelles compétences et dans une recherche d'autonomie. D'autre part, le management bienveillant permet de fédérer l'équipe autour d'un projet commun, créer un environnement favorable à la valorisation du soignant¹⁶. Il contribue au bien-être des soignants et favorise ainsi la motivation et l'engagement des collaborateurs. Jean-Michel PIRRA avance que « *la bienveillance en management contribue à une démarche participative, à créer une meilleure communication et un climat social apaisé*¹⁷ » .

Plusieurs fois évoquée dans les articles, une notion a fait écho aux fondements de cette réflexion évoqués dans la situation de départ : la notion d'épanouissement au travail. C'est ce qui a déclenché ce processus de questionnement : la volonté de permettre aux agents de se sentir plus sereins, plus motivés mais aussi plus engagés, d'établir un climat de confiance et des conditions favorables au développement personnel et professionnel de chaque agent. D'après Isabelle ARNAL-CAPDEVIELLE, ce type de management permettra une optimisation de la performance, un épanouissement des salariés et in fine une amélioration de la qualité des soins¹⁸. Le terme d'épanouissement paraît celui qui permet de refléter le plus clairement ces aspirations. En effet, « être épanoui » signifie d'une part « *qui manifeste de la joie et de la sérénité* » mais dans « *s'épanouir* », on retrouve également la composante de développement : « *se développer dans toutes ses potentialités*¹⁹ » .

La notion d'épanouissement professionnel permettra de traiter plusieurs sujets co-dépendants, abordés dans les lectures et les entretiens, qui font sens dans cette démarche : la motivation au travail, le sens et la vision commune, la reconnaissance, la recherche d'autonomie, la qualité des relations interpersonnelles et le partage d'un référentiel commun de valeurs au sein de l'équipe.

Ainsi, le sujet de recherche proposé dans ce mémoire sera l'impact du management bienveillant sur l'épanouissement au travail des agents. Comment le cadre de santé en adoptant une posture managériale bienveillante pourra agir sur la motivation des agents, leur quête d'autonomie et sur la qualité des échanges au sein d'une équipe ? Le monde hospitalier peut-il offrir des

¹³ *Le Petit Larousse Illustré 100e édition*, Paris, Larousse, 2004, p. 385

¹⁴ *Ibid.*, p. 385

¹⁵ DORTIER Jean-François, « La bienveillance en entreprise, mythe et réalité », *op. cit.*, p. 57

¹⁶ HARROUET Sylvie, « La bientraitance managériale du cadre de santé », *Soins cadre*, n°83, 2012, p. 27-28, p. 28

¹⁷ PIRRA Jean-Michel, « Pratiquer la bienveillance en management », *op. cit.*, p. 26

¹⁸ ARNAL-CAPDEVIELLE Isabelle, « De la bientraitance en management », *op. cit.*, p. 148

¹⁹ *Le Petit Larousse Illustré 100e édition*, Paris, Larousse, 2004, p. 420

conditions favorables à l'épanouissement des agents ? L'épanouissement professionnel des agents peut-il contribuer à l'amélioration de la qualité des soins ?

D'où, la question de recherche de ce travail :

Quel est l'impact de la pratique d'un management bienveillant par le cadre de santé sur l'épanouissement professionnel des membres de l'équipe soignante ?

Et l'hypothèse :

Si le cadre de santé pratique un management bienveillant, il contribue à l'épanouissement professionnel des membres de l'équipe soignante.

La présentation de ce mémoire repose sur la méthodologie enseignée à l'IFCS de Il se décompose en plusieurs parties. En premier lieu, un cadre théorique qui permettra d'aborder les concepts abordés dans l'hypothèse. Y seront explorés les concepts de management bienveillant et d'épanouissement professionnel sous différents aspects. En deuxième lieu, une partie sera consacrée à l'étude du matériel et de la méthode utilisés pour ce travail. Y seront explicités les méthodes utilisées dans la phase exploratoire, le choix de l'outil et du terrain d'enquête ainsi que le tableau de catégorisation découlant des entretiens menés. Dans une troisième partie, une analyse de l'enquête réalisée permettra de croiser les données recueillies sur le terrain avec le cadre théorique afin de discuter l'hypothèse. Une dernière partie sera consacrée aux pistes de réflexion découlant de l'analyse en lien avec l'exercice de la fonction de cadre de santé. Enfin, la conclusion viendra synthétiser et clôturer ce travail de recherche.

2 Cadre théorique

2.1 De la bienveillance au management bienveillant

2.1.1 La notion de bienveillance

2.1.1.1 L'approche philosophique du concept de bienveillance

En introduction, la bienveillance est présentée comme un phénomène de mode ce qui sous-entendrait que cette notion est nouvelle, une idée abstraite sans fondement conceptuel, un gentil mot dénué de sens profond, une volonté pleine de bons sentiments mais vide d'histoire. Un retour sur son apparition en philosophie et en littérature permet de balayer ce sous-entendu et ainsi prouver que la bienveillance est « *une idée clairement structurée, d'où ressortent des convictions fortes et surtout fondées*²⁰ ».

Trois grands penseurs ont étudié cette notion de bienveillance comme nous l'explique Don Jean-Rémi LANAVERE dans le postface du « Management bienveillant » de RODET et DESJACQUES. En premier lieu, Aristote, au III^{ème} siècle avant J.-C., pour qui, « *la bienveillance consiste, pour une personne, à vouloir du bien à une autre, sans nécessairement qu'elle le sache, et de manière désintéressée*²¹ ». Il ressort de cette définition deux principes fondamentaux : le souhait du bien pour autrui et la gratuité du sentiment.

Au XIII^{ème} siècle, c'est Saint Thomas d'Aquin qui étudie la notion de bienveillance qui repose, selon lui, sur un principe d'universalité : « *la bienveillance est universelle et donne à considérer toute personne, quelle qu'elle soit, comme quelqu'un qui mérite qu'on lui veuille du bien*²² ». Il assimile ainsi la bienveillance à une forme d'amour mais introduit également l'idée que la bienveillance est un acte volontaire et donc de la responsabilité de chacun.

Kant, philosophe du XVIII^{ème} siècle, souhaite, quant à lui, voir la bienveillance séparée d'un sentiment affectif mais rattachée à un principe moral. Pour Kant, « *la bienveillance constitue un devoir d'humanité*²³ ». On ne peut forcer les personnes à éprouver des sentiments positifs les uns envers les autres mais on peut les éveiller à un « devoir de bienveillance » dans un but éthique. La bienveillance s'adresse donc ici plus à notre raison qu'à notre cœur.

Ces trois grands penseurs permettent de saisir la complexité de cette notion et de l'aborder dans ses multiples dimensions. Il paraît intéressant d'extraire de ces trois éclairages les principes

²⁰ LANAVERE Jean-Rémi, « Les origines philosophiques du concept de bienveillance », dans RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, Paris, Eyrolles, 2017, p. 139-158, p. 140

²¹ *Ibid.*, p. 143

²² RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p. 2

²³ *Ibid.*, p. 2

essentiels à une définition actuelle de la bienveillance : souhaiter gratuitement du bien à autrui, inscrire ce souhait dans une volonté active et la considérer comme une exigence éthique, « *un devoir d'humanité indépendant des variations de notre humeur et du caractère inévitablement sélectif de nos affinités*²⁴ » .

La séparation cœur et raison questionne toujours à l'heure actuelle, ainsi Michel TERESTCHENKO, professeur de philosophie à la Sorbonne, inscrit bien la bienveillance comme un sentiment mais propose un compromis : « *La volonté de faire le bien – non pas d'autrui en général, mais de telle et telle personne particulière – procède d'une attention à cette personne-là qui, à défaut d'être tout à fait de l'amour, relève d'un sentiment qu'à défaut on pourrait appeler [...] « aimance ». Ce qui lui advient à lui, à elle, me touche, m'ébranle*²⁵ ».

On retrouve également ce paradigme dans les différentes définitions actuelles du concept de bienveillance.

2.1.1.2 La bienveillance : fondement et valeur soignante

Certains définissent la bienveillance comme une « *disposition favorable envers quelqu'un*²⁶ » ou une « *disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui*²⁷ », la disposition signifiant un état d'esprit et invoquant donc la raison.

D'autres la définissent comme une « *disposition affective d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui*²⁸ » ou même comme le « *sentiment par lequel on veut du bien à quelqu'un*²⁹ » rapprochant ainsi plus la bienveillance à l'affect et à l'émotion.

Qu'elle relève de l'affect, de l'esprit ou se trouve à la frontière du cœur et de la raison, cette disposition ne saurait se feindre. « *Etre bienveillant n'est pas une posture et ne peut pas se jouer ou se surjouer*³⁰ ». Elle s'inscrit donc dans une démarche d'authenticité de la part de celui qui la pratique. Bien que désormais usitée dans bien des domaines, la bienveillance est une compagne de toujours dans le domaine sanitaire et social.

S'il est une profession qui érige la bienveillance comme valeur fondamentale, c'est la profession d'infirmière et par extension toute profession soignante. L'idée du « care » ou du prendre soin s'inscrit dans la fonction soignante et est fondée sur le principe de bienveillance et de respect de la personne. Prendre soin est défini par Walter HESBEEN, illustre infirmier et docteur en santé publique, comme « *porter une attention particulière à une personne qui vit une situation qui lui est particulière et ce, dans la perspective de lui venir en aide, de contribuer à son bien-être et à sa santé*³¹ ».

²⁴ LANAVERE Jean-Rémi, « Les origines philosophiques du concept de bienveillance », *op. cit.*, p. 158

²⁵ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, Rueil-Malmaison, Lamarre, 2021, p. 29

²⁶ *Le Petit Larousse Illustré 100e édition*, Paris, Larousse, 2004, p. 158

²⁷ FIEDLER Philippe-Jean, *Management Alpha : Le management naturel associé à l'intelligence émotionnelle*, *op. cit.*, p. 182

²⁸ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, *op. cit.*, p. 28

²⁹ PIRRA Jean-Michel, « Pratiquer la bienveillance en management », *op. cit.*, p. 25

³⁰ FIEDLER Philippe-Jean, *Management Alpha : Le management naturel associé à l'intelligence émotionnelle*, *op. cit.*, p. 182

³¹ HARROUET Sylvie, « *La bientraitance managériale du cadre de santé* », *op. cit.*, p. 27

Si la bienveillance semble une qualité *sine qua non* de la fonction soignante, qu'en est-il du cadre de santé issu de la même fonction et assurant le management d'une équipe de soin ? Il semble peu vraisemblable que son changement de rôle lui ait fait oublier les valeurs sur lesquelles s'est bâtie son identité soignante. Dès ses premières aspirations à la fonction d'encadrement et durant son processus de professionnalisation, chaque étudiant se voit sensibilisé à l'idée qu'il faut qu'il fasse le deuil du soin. Si ce conseil est toujours donné aujourd'hui, il s'accompagne de nuances et il semblerait que « *le cadre à santé, à travers des soins qualifiés d'indirects, puisse rester en phase avec les soins dispensés*³² » .

Le cadre de santé est un cadre de proximité, il est au contact quotidien des équipes. Son rôle est de créer les conditions optimales aux soignants pour qu'ils puissent prendre soin des patients de manière efficiente. Il s'agit donc en tant que cadre de santé de considérer les soignants de l'équipe « *comme un ensemble de personnes dont nous devons prendre soin afin qu'elles puissent contribuer au bien-être collectif*³³ » . Prendre soin des soignants, c'est accompagner, soutenir les agents pour qu'ils puissent eux-mêmes soutenir et accompagner les patients. C'est également faire en sorte qu'ils se sentent reconnus et qu'ils aient « *la possibilité de défendre leurs valeurs*³⁴ » dans la prise en soin des personnes soignées.

L'évolution de la société met au défi les cadres de santé de s'inscrire dans une quête de performance tout en préservant une qualité du « prendre soin ». Car les institutions sanitaires et sociales comme tout autre entreprise sont sommées d'évoluer constamment pour atteindre un meilleur rendement, tout en continuant à assurer des soins de qualité.

2.1.1.3 La bienveillance dans le monde du travail

Dans le monde du travail, la bienveillance a la vie dure. Sortie du contexte de soin où elle détient un certain crédit car connue, pratiquée et revendiquée, elle se retrouve peu comprise, souvent « *confondue avec la complaisance définie comme « volonté d'être agréable », avec une sorte d'angélisme ou comprise comme une « indulgence excessive », la bienveillance peut passer pour un manque de compétences ou de positionnement*³⁵ » .

Si la bienveillance est mal comprise, c'est surtout parce qu'au premier abord, les notions de travail en entreprise et de bienveillance semblent paradoxales. Les ambitions d'une entreprise étant la production de biens matériels et celles de la bienveillance, la promotion d'un bien moral universel, quel serait l'intérêt pour l'entreprise et ses managers d'ériger un devoir de morale comme principe supérieur à celui du profit. Selon M. VON DER WEID, vouloir allier ses principes constituerait une utopie³⁶.

Toutefois, comme le fait remarquer Nicole NOTAT, pendant dix ans secrétaire générale d'une organisation syndicale puis PDG d'une agence de notation, si la bienveillance « *consiste à porter considération et assurer le respect et leur dignité aux femmes et aux hommes sur les*

³² CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 12

³³ *Ibid.*, p. 28

³⁴ *Ibid.*, p. 106

³⁵ PIRRA Jean-Michel, « Pratiquer la bienveillance en management », op. cit., p. 25

³⁶ VON DER WEID Guillaume, « Le management bientraitant, progrès ou paradoxe ? », *Soins cadre*, n°83, 2012, p. 17-19, p. 17

*lieux de travail, elle est évidemment la bienvenue*³⁷ ». La bienveillance est ici considérée comme un prérequis aux règles de communication et un socle essentiel aux relations interhumaines au sein d'une entreprise. Jugée ainsi comme une évidence, qui pourrait s'y opposer ? Pour enrayer les résistances, il est fondamental de faire comprendre que la bienveillance n'exclut pas la fermeté ni l'autorité. « *La bienveillance n'est donc pas seulement une option pour managers courtois et attentifs, mais un authentique devoir. De même, elle n'est pas seulement une concession faite à un collaborateur fragile, mais un authentique droit*³⁸ » .

Mais dans ce cas, comment concilier bienveillance et exigence dans un mode de management ? Où se trouvent les limites à établir pour éviter de basculer dans un mode paternaliste ? Quels éléments de posture structurent un mode de management fondé sur la bienveillance ?

2.1.2 Le management bienveillant

2.1.2.1 Les caractéristiques d'un management bienveillant

Le management bienveillant « *est une manière d'être, d'agir et de dire, soucieuse de l'autre, réactive à ses besoins et à ses demandes, respectueuse de ses choix et de ses refus*³⁹ ». On retrouve dans cette définition, les caractéristiques premières de la bienveillance : le souci de l'autre, la volonté d'agir et l'authenticité dans la cohérence entre la pensée, les paroles et les actes.

Le manager devra adopter une « *posture professionnelle, permettant un management personnalisé de qualité dans le plus grand respect de ses collaborateurs*⁴⁰ » tout en assurant un encadrement cohérent. Un management personnalisé défend l'idée d'une prise en considération de chaque personne, chaque singularité au sein d'un collectif car le cadre considère ici ce mélange de singularité comme une richesse pour l'équipe, il doit l'encourager et la protéger.

Ainsi pour M. DORTIER, « *les principes de bienveillance sont au fond très simples : promouvoir l'attention à autrui, veiller à la qualité des relations personnelles et aux bonnes conditions de travail pour chacun*⁴¹ ». Ce qui nécessite pour le manager d'être un manager de proximité car, pour répondre à ses principes, il s'agit « *à la fois d'adapter le niveau des contraintes et d'améliorer la perception des ressources*⁴² ».

La bienveillance en management revient finalement pour le manager à constamment veiller à associer humanité et compétence au travers des relations professionnelles quotidiennes. Il s'agit de toujours mettre au centre de son management les personnes humaines qui constituent l'équipe qu'il encadre comme le soignant doit toujours remettre le patient au centre de ses préoccupations.

³⁷ NOTAT Nicole, « Préface », dans RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, Paris, Eyrolles, 2017, p. V-VII, p. VI

³⁸ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p. 3

³⁹ BECU Sophie, « Bienveillance managériale ou comment manager autrement à l'hôpital », op. cit., p. 15

⁴⁰ CHOQUE Stella, *Le management par la bienveillance*, Rueil-Malmaison, Lamarre, 2021, p. 35

⁴¹ DORTIER Jean-François, « La bienveillance en entreprise, mythe et réalité », op. cit., p. 57

⁴² RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.16

2.1.2.2 Les principes de posture

L'un des grands principes de posture du management bienveillant concerne la communication. M. PIRRA insiste également sur ce point, selon lui, « *la bienveillance en management invite à pratiquer une communication authentique et respectueuse en clarifiant et en partageant ses ressentis et ses émotions ainsi que ceux de l'équipe*⁴³ ». Pour cela, le cadre doit, dans un premier temps s'inscrire dans une attitude d'écoute active de ses collaborateurs. La présence et l'écoute de chacun des membres d'une équipe est un premier signe de respect. Tout simplement, se montrer poli, dire bonjour à chacun, prêter de l'attention aux personnes croisées. C'est essayer d'être d'humeur agréable et ne pas faire peser sur ses collaborateurs le poids de nos états d'âme. Cela peut, en outre, permettre de poser un cadre de relations à l'intérieur de l'équipe. « Selon Jacques Salomé, « *la demande la plus répandue au monde est celle d'une écoute, pas celle d'une réponse*⁴⁴ ». Mais si les échanges avec le manager doivent permettre aux interlocuteurs de se sentir respectés, ils n'en servent pas moins à trouver des solutions ensemble. Le cadre, en plus d'être une ressource et un soutien pour l'équipe, amène ainsi les membres de l'équipe à réfléchir et à proposer des éléments de solution.

Cette communication nécessite, de la part du manager, de se montrer sincère et authentique. C'est au prix de cette authenticité que pourra naître une réelle relation de confiance entre l'équipe et le cadre. La sincérité du manager sera une preuve de fiabilité et d'intégrité pour l'équipe. Un manager fiable est « *un manager sur lequel on peut compter, il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit, il respecte ses engagements*⁴⁵ ». Être sincère pour un manager suppose, avant de développer sa connaissance des membres de l'équipe, de bien se connaître soi-même. Connaître ses propres potentialités, ses atouts mais également connaître ses failles et ses limites et d'avoir le courage de les exprimer à l'équipe. Pour cela, il se montre également à l'écoute des critiques et sait se remettre en question.

Si la présence et la disponibilité du cadre sont des éléments importants, il paraît opportun de préciser que, plus que du temps et des réponses immédiates aux sollicitations, il s'agit de faire part aux agents que l'on a bien saisi l'importance de leurs requêtes, reconnu leurs besoins, se montrer empathique. Même si la réponse ou l'entretien sollicités sont reportés à un moment ultérieur, cette première reconnaissance permet à l'agent de se sentir entendu. Là encore, le cadre prouve sa fiabilité en s'astreignant à toujours respecter ses engagements à accorder son attention aussitôt qu'il sera disponible.

Faire preuve de disponibilité ne signifie pas seulement recevoir les agents en entretiens individuels mais prendre part à la vie du service, avoir des échanges informels avec les soignants, participer aux transmissions, être présent et accessible, laisser sa porte ouverte régulièrement. En partageant les difficultés du travail quotidien des professionnels de l'équipe, cette attitude assure un haut niveau de proximité du cadre et permet aux soignants de se sentir reconnus. « *Ainsi, plus encore que la proximité physique du cadre de santé, c'est sa proximité subjective qui va influencer sur le sentiment de reconnaissance des professionnels encadrés*⁴⁶ ».

⁴³ PIRRA Jean-Michel, « Pratiquer la bienveillance en management », *op. cit.*, p. 26

⁴⁴ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, *op. cit.*, p. 37

⁴⁵ BECU Sophie, « Bientraitance managériale ou comment manager autrement à l'hôpital », *op. cit.*, p. 15

⁴⁶ DJADAOUDJEE Lisa, « La proximité du cadre de santé, un outil de reconnaissance et de qualité des soins », *Soins cadre*, n°113, 2019, p. 61-62, p. 62

La reconnaissance naît de ce regard attentif porté sur chacun des collaborateurs. Ce retour bienveillant, encourageant de l'entourage nécessaire à toute personne pour se construire positivement et développer ses potentialités. Il ne faut pas sous-estimer l'importance du regard porté sur chacun de ses collaborateurs.

L'écoute bienveillante signifie aussi d'accepter la parole de l'autre, être ouvert aux différences d'appréhension d'une même réalité, c'est reconnaître une valeur à l'expérience et aux ressentis de chacun de ses collaborateurs. C'est prendre en compte « *l'autre dans ses compétences, ses propositions, ses limites actuelles et dans les sentiments qui l'animent*⁴⁷ » pour lui proposer un accompagnement adapté, personnalisé et l'encourager selon ses besoins et ses possibilités. Le management bienveillant reconnaît la singularité de chaque personne humaine constituant l'équipe et considère cette diversité comme une ressource précieuse pour contribuer aux objectifs communs. « *Capitaliser sur les divergences fait de la diversité humaine une clé de la richesse de l'entreprise*⁴⁸ » .

En misant sur un management personnalisé, qui reconnaît chaque soignant dans son humanité et son unicité, on parie sur un enrichissement réciproque, source de créativité, de propositions et d'améliorations au sein des équipes et de l'institution. C'est en considérant chacun comme un acteur et un contributeur à l'œuvre commune, en clarifiant les attentes envers chacun que le manager suscite l'enthousiasme, l'engagement et donc l'adhésion car, ainsi, il donne du sens aux pratiques.

Si chaque collaborateur est unique, il arrive également porteur de valeurs qui lui sont propres. Manager avec bienveillance consiste à cultiver un esprit d'appartenance construit autour de valeurs partagées en équipe tout en acceptant que chacun ait des valeurs individuelles différentes. La définition et le partage de valeurs professionnelles au sein d'une équipe sont sources de sens au travail et porteuses d'une vision commune. La promotion de valeurs communes permet d'accéder à une cohérence dans l'offre de soins en créant un socle solide aux comportements et aux pratiques professionnelles.

Si l'incohérence dans un service de soin génère désengagement et perte de sens pour les personnels, la cohérence est clairement génératrice de cohésion dans les équipes. Et si l'on en croit Stella CHOQUE, « *cohésion et coopération caractérisent une équipe soignante compétente et efficace*⁴⁹ » .

2.1.2.3 Le management bienveillant à l'hôpital

Si les hommes politiques dissertent régulièrement sur l'importance de l'humanisation des soins, les soignants, quant à eux, manifestent leur incompréhension dénonçant une nette industrialisation des soins : incohérence s'il en est et source réelle de perte de sens à l'hôpital.

En parallèle, les cadres de proximité sont constamment sommés d'augmenter leur niveau de performance à moyens constants. On enseigne pourtant à ces mêmes cadres que les modes contemporains de management de proximité s'inscrivent dans une recherche permanente

⁴⁷ PIRRA Jean-Michel, « Pratiquer la bienveillance en management », *op. cit.*, p. 26

⁴⁸ FRADE Catherine, « Des clés pour le bien-être et l'épanouissement au travail », *Soins*, n°830, 2018, p. 49-51, p. 51

⁴⁹ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, *op. cit.*, p. 149

d'humanité. Il y a là également matière à perte de sens. Pour retrouver du sens, peut-être faut-il se recentrer sur les priorités : les patients pour les soignants, les agents pour les managers. Il est temps de « *considérer que la personne humaine doit être au cœur du fonctionnement de l'entreprise et non pas une sorte de contrainte dont un management désincarné devrait parvenir à s'abstraire*⁵⁰ » .

Dans le contexte des établissements de santé, les valeurs identifiées collectivement et diffusées doivent constituer un référentiel de base des pratiques professionnelles. Sur ce principe, la légitimité de pratiquer un management bienveillant repose sur le fait de placer la bienveillance en valeur fondatrice des soins prodigués au sein des dits établissements. « *Diffuser une logique du prendre soin des collaborateurs pour toute chaîne managériale ne peut se faire sans l'économie d'une formalisation d'une charte de management*⁵¹ » qui centraliserait les valeurs aux côtés des enjeux et des objectifs du projet stratégique de l'établissement.

Toujours dans cet esprit de cohérence, le cadre doit représenter l'exemplarité. A ce titre, comment inciter les soignants à pratiquer la bienveillance dans la relation de soin et à former à la bienveillance les futurs soignants si ce n'est en étant soi-même bienveillant avec l'équipe qu'il encadre. Idée simpliste peut-être mais « *la simplicité est une forme courageuse de la qualité de pensée*⁵² » . Outre les éléments de posture généraux précités, comment aujourd'hui décliner concrètement le management bienveillant dans les établissements de santé ?

En définissant ses priorités, le cadre organise son temps de travail quotidien. Les agents représentent une priorité, il veille donc à se rendre disponible sur des plages horaires définies dans sa journée. Mais la présence et l'écoute doivent s'accompagner de temps de réflexion et de prise de recul que le cadre doit également veiller à s'aménager. Le cadre de santé manage une équipe de soin mais fait également partie d'une équipe d'encadrement avec qui partager ses pratiques et ses questionnements. Ces moments d'échanges permettent « *de se réapproprier le sens et la finalité des actions réalisées et de redécouvrir des espaces d'actions possibles*⁵³ » . Adopter une posture réflexive, en tant que cadre, sur son savoir-être et son exercice quotidien, s'inscrit dans une démarche de management bienveillant.

Se placer « *continuellement dans une démarche à la fois compréhensive de son environnement et réflexive sur ses pratiques*⁵⁴ » est un axe intéressant de déclinaison du management bienveillant dans le monde du soin.

C'est de cette manière que le cadre va pouvoir impulser une dynamique de réflexion au sein de l'équipe. Par la qualité de l'accueil et l'accompagnement des étudiants en stage et des nouveaux professionnels qui intègrent l'équipe, il accompagne chaque étudiant, chaque nouvel agent et chaque agent déjà en poste à s'inscrire dans une démarche réflexive sur ses pratiques. Il permet à l'autre de s'interroger efficacement, avec rigueur et méthode, afin de faire émerger des idées,

⁵⁰ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.16

⁵¹ DUGAST Céline, « Bientraitance, responsabilité sociale et chaîne managériale », *Soins cadre*, n°83, 2012, p. 22-24, p. 24

⁵² FIEDLER Philippe-Jean, *Management Alpha : Le management naturel associé à l'intelligence émotionnelle*, op. cit., p. 187

⁵³ PIRRA Jean-Michel, « Pratiquer la bienveillance en management », op. cit., p. 26

⁵⁴ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 8

trouver des solutions. Il ne s'agit pas ici de manipulation mais d'accompagnement dans la réflexion : grâce à l'écoute active et à la reformulation, permettre aux personnes de prendre conscience de leurs propres ressources pour analyser les situations difficiles et prendre des décisions adaptées⁵⁵.

Stella Choque, dans son livre « Le management par la bienveillance », parle purement de relation d'aide en management pour décrire la posture d'aidant qu'adopte le cadre avec les membres de l'équipe en difficultés dans l'exercice de leur fonction. En adoptant une stratégie de communication non-directive et en accompagnant à la réflexion, le cadre permet aux personnes aidées de trouver elles-mêmes les solutions pour faire face aux difficultés. Cette relation fait écho à l'idée de résilience évoquée par la philosophe dans les entretiens exploratoires. En effet, la relation d'aide en management et le management bienveillant coïncident dans leurs éléments de posture : l'accompagnant y est décrit comme empathique, authentique, respectueux et pratiquant l'écoute active.

On retrouve également des similitudes dans les attendus et les objectifs recherchés. « *Carl Rogers définit la relation d'aide comme une relation au sein de laquelle un au moins des deux protagonistes de la relation cherche à favoriser chez l'autre la croissance, le développement, la maturité, un meilleur fonctionnement et une plus grande capacité d'affronter la vie*⁵⁶ ». Le cadre de santé, en s'inscrivant dans une relation d'aide avec les personnes qu'il encadre, contribue ainsi non seulement à la démarche de progrès et de performance de l'établissement mais contribue également, au développement personnel et professionnel des agents.

2.1.2.4 Les enjeux et limites d'un management bienveillant

Le management bienveillant au travers de la relation d'aide instaurée permettrait donc de répondre à plusieurs objectifs distincts mais complémentaires : la recherche de performance et la motivation des agents à se développer professionnellement.

Au travers de la vision, du sens qu'il véhicule et de la réflexion qu'il impulse, le manager bienveillant accompagne les agents dans le développement de leurs compétences et ainsi contribue à l'efficacité et donc à une quête de performance au sein de l'établissement.

D'autre part, son management personnalisé, par la reconnaissance, l'engagement et le sentiment d'appartenance qu'il génère, vise la créativité et favorise la motivation des agents. En pratiquant la bienveillance en management, le cadre favorise le bien-être des employés et le mieux-vivre ensemble des équipes. Pour Philippe RODET et Yves DESJACQUES, la bienveillance en management vise à permettre à chaque personne d'une équipe « *de se réaliser pleinement en participant à une action qui la dépasse*⁵⁷ ». C'est l'attention particulière apportée à chaque personne pour qu'elle puisse contribuer à la réussite collective.

Au regard de la situation actuelle en milieu hospitalier, on ne peut nier que les cadres de santé évoluent dans un milieu fortement contraint et peuvent éprouver des difficultés à rester bienveillants. Leurs conditions d'exercice affectent leurs possibilités en manière de

⁵⁵ CHOQUE Stella, *Le management par la bienveillance*, op. cit., p. 170

⁵⁶ CHOQUE Stella, *Le management par la bienveillance*, op. cit., p. 57

⁵⁷ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.132

management. Comment le cadre de santé peut articuler un mode de management bienveillant avec le turn-over actuel des personnels, une charge de travail toujours plus importante, des directives hiérarchiques et des choix politiques souvent subis plus que choisis ? Malgré les difficultés, le cadre doit s'imposer des « règles de conduite ». Certains jours, les conditions d'exercice ne lui permettront pas d'être aussi bienveillant qu'il le souhaite. Il se verra dans l'obligation de « sur solliciter » les agents par exemple. Ces jours-là, la bienveillance du cadre se matérialisera dans les explications qu'il donnera aux agents, la transparence dont il fera preuve sur ses modalités de fonctionnement, la capacité qu'il aura à argumenter ses choix, ses décisions, à faire preuve de justice organisationnelle. Ainsi chaque agent, même s'il ressent une frustration quant aux exigences matérielles et aux conditions de travail difficiles, se sentira soutenu et bien traité par son supérieur. Assurer une communication authentique et respectueuse représente encore ici une clé de résolution des situations difficiles. Le cadre ne peut pas toujours agir sur l'environnement de travail dans lequel il évolue mais il peut agir sur la façon individuelle qu'il a d'y réagir.

En favorisant le bien-être de chacun à travers le don de sens, l'accueil des singularités, on favorise la motivation. En partageant et en échangeant avec les équipes, en induisant la réflexion, le cadre bienveillant inclut les agents dans la recherche d'une meilleure organisation du travail et les rend acteurs de leur bien-être au travail. Ainsi ce type de « *management peut aider le professionnel à trouver son chemin de vie en continuant à se réaliser*⁵⁸ » .

2.2 Le chemin de l'épanouissement professionnel

2.2.1 La notion d'épanouissement au travail

2.2.1.1 Le besoin d'épanouissement

Que ce soit pour accompagner des patients ou manager des agents, il est nécessaire de s'intéresser et réfléchir aux besoins des individus. Toute personne humaine a des besoins physiologiques et psychologiques qui la caractérisent. Abraham MASLOW, psychologue américain considéré comme le père de la psychologie dite humaniste, en a proposé une hiérarchisation dans sa célèbre pyramide. A la base de la pyramide se trouvent, pour MASLOW, les besoins physiologiques (respiration, nourriture, sommeil) puis viennent les besoins de sécurité (stabilité de l'environnement), les besoins d'appartenance (amour, amitié) et les besoins d'estime (confiance, respect, estime de soi)⁵⁹. Enfin tout en haut de cette pyramide se trouve le besoin d'accomplissement de soi qui regroupe les notions d'épanouissement et de réalisation de soi.

Certains prêtent à la hiérarchisation de M. MASLOW la volonté de classer les besoins humains dans un ordre précis, la satisfaction des premiers rendant possible la recherche des suivants, etc. Beaucoup de psychologues remettent en cause aujourd'hui cette préséance des besoins et justifient la pensée de MASLOW par la différence du rapport au plaisir que les personnes avaient à l'époque à laquelle il a développé ce concept, dans les années 1940. Si la société

⁵⁸ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 173

⁵⁹ BOYER Francis, *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, Paris, Eyrolles, 2019, p. 121-122

d'alors plaçait le plaisir et l'épanouissement comme un besoin ultime et de dernière nécessité, il apparaît que les temps et les personnes ont désormais changé.

Pour d'autres, la classification de M. MASLOW est juste mal interprétée car mal comprise et ne reflète aucune volonté de hiérarchiser les besoins⁶⁰. Ils n'y voient aucune nécessité de satisfaction d'un besoin pour gravir l'échelon supérieur, juste un éventail de tous les besoins humains, chaque individu étant différent et attachant plus ou moins d'importance à chacun des besoins. Certains individus considèrent l'accomplissement de soi plus important que leur besoin de sécurité et partent découvrir le monde avec un sac à dos ; d'autres visent la réussite professionnelle préalablement à la construction d'une famille. D'autres encore considèrent le développement de soi et la quête de spiritualité comme un besoin essentiel et sans limite possible.

Le besoin d'épanouissement et de réalisation de soi est donc une notion singulière et individuelle. Il provient de chaque être, de son for intérieur et ne peut être forcé. L'épanouissement se distingue ici clairement de la notion de motivation. « *Beaucoup de managers considèrent que l'épanouissement professionnel de leurs collaborateurs repose sur leur capacité à les motiver*⁶¹ » mais peut-on motiver quelqu'un à aimer son travail et à s'y épanouir. « Motiver » un collaborateur consiste à lui donner envie, trouver des arguments, voire justifier pour faire en sorte de convaincre l'autre de faire ce que vous attendez de lui⁶².

Si les managers doivent s'intéresser aux besoins de leurs collaborateurs, c'est pour mieux les comprendre et tenir compte de leurs attentes et non pour réussir à les convaincre de pourvoir aux besoins de l'entreprise. Prendre en considération les besoins d'un collaborateur, c'est l'accompagner à réfléchir sur ce qui pourrait être source d'épanouissement dans son travail s'il est en quête de plus de plaisir dans l'exercice de ses fonctions et non le convaincre que les missions confiées sont bonnes pour lui juste pour mieux servir l'institution. Il s'agit pour le manager de permettre à la personne d'identifier les missions génératrices d'épanouissement pour elle et d'arrêter de se « *comporter comme un parent à son égard mais de le rendre auteur et acteur de son épanouissement professionnel*⁶³ ».

Si l'épanouissement se définit par l'acquisition de « *la plénitude de ses facultés intellectuelles ou physiques*⁶⁴ », par l'atteinte « *d'un stade de développement plein et heureux*⁶⁵ », on inclut aléatoirement dans le concept d'épanouissement professionnel des notions de bonheur, plaisir, satisfaction, motivation. Comment différencier ces notions si proches au premier abord ? Francis BOYER nous propose un éclairage dans son livre « Le plaisir au travail ». Selon lui, le bonheur ou bien-être est une sensation agréable globale sans lien avec un événement précis. Si la motivation se particularise par son caractère dynamique, une envie d'action pour atteindre un but ; la satisfaction, elle, est la sensation éprouvée à l'atteinte d'un objectif. Le plaisir, lui, se démarque de ces trois premières notions, c'est un ressenti agréable procuré par la réalisation même d'une activité. Pour résumer, il propose une formule pour l'obtention du bonheur

⁶⁰ CHOQUE Stella, *Le management par la bienveillance*, op. cit., p. 133

⁶¹ BOYER Francis, *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, Paris, Eyrolles, 2019, p. 11

⁶² *Ibid.*, p. 13

⁶³ *Ibid.*, p. 14

⁶⁴ LAROUSSE, « Définitions : épanouissement ». Disponible sur Internet :

<<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9panouir/30235>> (consulté le 28/02/2022)

⁶⁵ *Ibid.*

professionnel : « *bonheur (au travail) = motivation (avant le travail) x plaisir (pendant le travail) x satisfaction (après le travail)*⁶⁶ ». L'épanouissement professionnel serait donc la résultante du bonheur au travail. Mais bonheur et travail sont-ils vraiment des concepts compatibles ?

2.2.1.2 Le rapport entre travail et réalisation de soi

Les mots « épanouissement » et « professionnel » peuvent paraître antinomiques pour certains, la recherche d'un épanouissement professionnel est-elle un paradoxe ?

Si le terme « épanouissement » rime avec plénitude et bonheur, « *le français « travail » dérive de tripalium, un antique instrument de torture romain composé de trois pieux*⁶⁷ ». Au fil des siècles, l'homme a considéré, tour à tour, le travail comme un moyen de survie, un devoir ou un symbole de réussite sociale. Le travail tient une place importante dans la vie de chacun et représente une des valeurs dominantes de nos sociétés contemporaines occidentales avec la famille. Privé de travail, l'homme peut douter de ses capacités, développer une faible estime de soi et une vraie souffrance psychique. Le travail s'envisage donc comme un moyen, pour chaque personne humaine, d'exprimer son potentiel et de se réaliser. Chacun cultive son propre rapport au travail, y consacre plus ou moins de son temps, de son énergie, s'y engage et s'y investit à sa mesure. Chercher à se réaliser dans son travail nécessite de s'orienter vers une carrière dans laquelle l'écart avec la personne que l'on est sera moindre, c'est-à-dire d'aligner ce qu'on fait (notre travail) avec qui l'on est (nos valeurs, nos aspirations, nos besoins).

Les optimistes pensent désormais qu'il est « *possible de trouver un travail qui embellit la vie, élargit les horizons et permet de se sentir plus humain*⁶⁸ ». Si par le passé, il était commun d'envisager de faire toute sa carrière dans la même entreprise, ce qui supposait pour le salarié des besoins d'appartenance et de sécurité plus importants que son besoin d'épanouissement ; aujourd'hui, les mentalités ont beaucoup évolué. Le rapport des hommes au travail s'est profondément transformé au cours du siècle dernier, ils y recherchent désormais un confort d'esprit, un moyen de se réaliser « *dans des activités qui correspondent à leurs aspirations profondes*⁶⁹ ». Essayer de faire concorder ses aspirations et son métier serait donc un prérequis pour trouver la voie de l'accomplissement professionnel.

« *Le travail est source d'émancipation, de réalisation de soi, d'ascension sociale. Mais il faut sortir de la seule voie de la performance et évaluer le travail pour ce qu'il est : un formidable moyen de développement, d'épanouissement et de progression*⁷⁰ ». Si la recherche d'un travail épanouissant est une revendication moderne, elle est concomitante à une autre évolution majeure des comportements : celle du rapport au plaisir.

2.2.1.3 Une modification du rapport au plaisir et à l'épanouissement

« *Désormais, nous attendons bien plus de l'aventure qu'est la vie*⁷¹ ». L'homme est aujourd'hui plus en accord avec ses droits et ses besoins et les considère comme prioritaires sur ceux de la

⁶⁶ BOYER Francis, *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, op. cit., p. 33

⁶⁷ KRZYNARIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, Paris, Pocket, 2014, p. 17

⁶⁸ *Ibid.*, p. 18

⁶⁹ DORTIER Jean-François, « S'épanouir au travail : une utopie ? », *Sciences humaines*, n° 266 S, 2015, p. 70

⁷⁰ SERVANT Dominique, *Ne plus craquer au travail*, Paris, Odile Jacob, 2010, p. 253

⁷¹ KRZYNARIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, op. cit., p. 15

société. Parfois taxé d'individualisme, l'homme moderne est encouragé à reconnaître et exprimer ses émotions, à en prendre compte pour rechercher à satisfaire ses aspirations. Cette quête perpétuelle de satisfaction et de plaisir s'exprime désormais également dans la sphère professionnelle.

À présent, les salariés recherchent le bonheur au travail, expriment leur mécontentement quand ce n'est pas le cas et n'hésitent plus à quitter un emploi sécurisant et bien payé si le travail ne leur apporte plus de plaisir. L'ennui et le désengagement sont des maux très actuels dans le monde du travail et interviennent de plus en plus précocement chez les agents. L'accélération du changement des besoins individuels est difficile à gérer par les entreprises qui doivent faire face à un turn-over très important de personnels.

D'autre part, les opportunités de carrière ont également beaucoup évolué, le champ des métiers possibles s'est accru. Le salarié en quête d'épanouissement au travail se retrouve aujourd'hui face à une multitude de choix de carrière, de domaines différents dans lesquels il peut imaginer s'exprimer. Si le choix est un luxe, « *il est possible d'atteindre un point de bascule au-delà duquel l'abondance des options devient un fardeau*⁷² » .

Empreints de ces mutations culturelles, les jeunes gens arrivés sur le marché du travail bouleversent les organisations en place et obligent les entreprises à s'adapter. Pour beaucoup d'étudiants, « *trouver une profession épanouissante constitue l'un des plus grands défis de leur existence*⁷³ ». Afin de répondre à leurs aspirations, les entreprises luttent pour devenir ou rester attractives en leur proposant des nouvelles méthodes de travail permettant le développement professionnel et personnel. « *Néanmoins, dans l'ici et maintenant, il est possible, grâce à une vision managériale centrée sur le bien-être des soignants d'actionner quelques leviers*⁷⁴ » .

2.2.2 Les leviers d'épanouissement professionnel

Si l'épanouissement est un besoin individuel qui ne peut être ni forcé ni exigé, le manager peut enrichir ses pratiques en connaissant les principaux leviers d'épanouissement professionnel. Il pourra ainsi favoriser les bonnes conditions à l'épanouissement de ses collaborateurs.

2.2.2.1 Le sens et le bien-être

Parmi les facteurs centraux d'une carrière épanouissante, le sens. On peut voir les éléments générateurs de sens « *comme les forces de motivation fondamentales à l'œuvre dans une carrière. Ce sont les états psychologiques du travail, et la raison de le faire*⁷⁵ ». Le sens comporte ici deux dimensions distinctes.

D'une part, le sens, comme évoqué dans la première partie de ce cadre conceptuel, qui se rapporte à l'adhésion à une vision commune, au partage de valeurs professionnelles au sein d'une équipe, au sentiment profond d'avoir un objectif commun et d'y contribuer pleinement. Le salarié recherche ici l'adéquation entre ses valeurs et celles de l'entreprise, une culture

⁷² KRZNNARIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, op. cit., p. 35

⁷³ *Ibid.*, p. 15

⁷⁴ CHOQUE Stella, *Le management par la bienveillance*, op. cit., p. 178

⁷⁵ KRZNNARIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, op. cit., p. 55

commune qui lui permettra de développer son sentiment de confiance vis-à-vis de son employeur.

D'autre part, le sens revêt un aspect plus pragmatique. Il se rapporte à l'adéquation du travail avec les besoins individuels de la personne : les besoins de sécurité, d'utilité, d'appartenance. Le sentiment d'être payé à sa juste valeur, d'obtenir la rémunération et les avantages mérités. Plus encore que gagner de l'argent, c'est aussi atteindre un certain statut social, se démarquer, se distinguer des autres. En second lieu, le sentiment d'être utile, d'apporter une contribution positive qui bénéficie à la société. « *Le pire châtement pour un être humain, écrivait Dostoïevski, serait d'être condamné à un travail présentant un caractère d'inutilité, d'absurdité totale, complète*⁷⁶ ». Enfin, le sentiment d'appartenance, la base de l'identité d'un agent, cette capacité à ressentir une adhésion profonde à un collectif de travail.

« *Le sens favorise le bien-être psychologique et l'engagement affectif dans l'organisation*⁷⁷ ». Chaque personne trouve son sens et son intérêt particulier à l'exercice de ses fonctions car les aspirations de chacun sont différentes tout comme la force de l'engagement qui en découle. Est-il possible de favoriser ce sentiment d'appartenance et donc l'engagement d'un agent ? En distillant une énergie positive au sein de l'équipe, le manager cultive le bien-être des agents et favorise la cohésion de groupe. « *Le bien-être au travail représente une nouvelle valeur pour l'entreprise. Cette dernière doit plus miser sur l'humain, mettre les gens dans un confort psychologique*⁷⁸ ».

Manager avec moins de stress, rendre plus harmonieuses les relations de travail favorisent le bien-être psychologique des agents au travail et seraient par conséquent porteur de sens. Pour le manager, il s'agit ici de favoriser une communication honnête et respectueuse en développant des capacités d'écoute, en évitant les messages contradictoires, en formulant des messages clairs et cohérents. Il doit se montrer présent et favoriser les échanges sous différentes formes, encourager tous les agents à participer à ces échanges pour que tous puissent exprimer leurs opinions et leurs sentiments sur ce qu'ils vivent au travail. C'est en tissant de vrais liens, en partageant des expériences quotidiennes, en échangeant sur ces expériences que se crée la cohésion au sein d'une équipe.

C'est au manager qu'il incombe en premier lieu de cultiver les émotions positives sur le lieu de travail, « *susciter l'enthousiasme, l'optimisme et la passion pour le travail à accomplir et cultiver une atmosphère de coopération et de confiance*⁷⁹ ». Il faut perdre cette habitude de relever sans cesse ce qui ne va pas et au contraire voir ce que le travail nous apporte comme émotions positives. Cette « psychologie positive » n'a certes pas réponse à toutes les difficultés rencontrées aujourd'hui dans le monde du travail mais permet de favoriser de bonnes conditions psychologiques au travail. « *Positiver ses actions, savoir reconnaître ses forces et ses faiblesses, avoir une certaine dose d'humour, savoir rire de soi contribuent à vivre mieux le quotidien*⁸⁰ ». Cultiver cette attitude positive permet de travailler plus sereinement, mieux faire

⁷⁶ KRZNAVIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, op. cit., p. 55

⁷⁷ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.32

⁷⁸ SERVANT Dominique, *Ne plus craquer au travail*, op. cit., p. 263

⁷⁹ *Ibid.*, p. 163

⁸⁰ *Ibid.*, p. 258

face aux situations de stress et apprendre à prendre du recul pour plus de satisfaction dans le travail. Tout agent est amené au cours de sa carrière à vivre des situations difficiles, notre rapport affectif au travail rend ces difficultés éprouvantes pour notre moral. Les émotions positives sont une ressource pour faire face à ces situations : accepter que les difficultés sont inhérentes au monde du travail, que notre seule arme est de modifier notre perception.

Le manager doit donc apprendre à gérer ses émotions dans les situations difficiles pour montrer l'exemple et développer « *des qualités relationnelles et humaines de reconnaissance du travail des autres*⁸¹ ». Quel que soit son niveau de responsabilités, il est important que le manager ne se déconnecte pas de la réalité du terrain, qu'il sache prendre la mesure du travail réel effectué par les agents. Il est de son devoir de soutenir l'équipe, reconnaître les efforts et le travail fourni. De même que pour les émotions au travail, les encadrants ont tendance à baser leur feed-back aux équipes sur ce qu'il faut améliorer ou changer sans prendre le temps de faire des retours positifs sur les efforts des agents et les victoires du quotidien. Un cadre doit s'appliquer à souligner le bon fonctionnement ce qui permet aux remarques plus négatives d'être mieux acceptées et considérées de façon plus constructives par les agents. « *Les équipes épanouies font l'expérience d'un ratio largement supérieur à un message positif pour un message négatif*⁸² » .

En valorisant le travail quotidien, en soulignant l'incidence positive du travail des uns et des autres sur le fonctionnement général, on porte de la considération et de la reconnaissance aux membres d'un groupe. La considération se traduit par des comportements simples et humains : « *saluer un collaborateur en le regardant dans les yeux, prendre des nouvelles d'un collaborateur notamment lorsque celui-ci est souffrant, s'intéresser à la réussite de l'enfant d'un collaborateur, faire raconter les clés d'un succès*⁸³ ». Certes, le manager n'a pas vocation à être l'ami ou le psychologue de ses collaborateurs mais doit porter un intérêt sain aux personnes dans toutes leurs dimensions en se rappelant que « *la personne humaine est un tout indivisible*⁸⁴ ». La reconnaissance est génératrice de valeur et de sens car elle incarne le respect de l'autre. Reconnaître l'agent comme un être humain qui compte dans l'équipe, qui apporte quelque chose de personnel et d'unique à la construction du collectif. « *Une reconnaissance favorisera l'effort, la motivation, l'intérêt pour l'ensemble de l'équipe alors qu'un renforcement négatif aura un effet inverse*⁸⁵ » .

En résumé, le sens est un sentiment puissant et un facteur important de l'épanouissement qui permet à chacun de trouver les motifs de son engagement dans son activité professionnelle. Le sens est dépendant du bien-être au travail et favorisé par les émotions positives, la prise en considération et la reconnaissance de la valeur de chacun. Investir sur le bien-être des individus qui compose une équipe permet de créer des conditions favorables à leur épanouissement « *car*

⁸¹ *Ibid.*, p. 163

⁸² NADISIC Thierry, « Bien-être et efficacité des agents chargés du service public », dans BACHELARD Olivier (coordination), *Le bien-être au travail : Pour un service public performant et bienveillant*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2017, p. 123-133, p. 128

⁸³ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.77

⁸⁴ *Ibid.*, p.79

⁸⁵ SERVANT Dominique, *Ne plus craquer au travail*, op. cit., p. 162

*le sens est le sentiment d'une carrière épanouissante. Mais nous devons bien reconnaître que le sens n'est pas suffisant à l'épanouissement humain*⁸⁶ ».

2.2.2.2 La qualité des conditions de travail et de la collaboration

Après le sens, un autre facteur central de l'épanouissement au travail se situe dans la qualité des conditions de travail et la qualité de la collaboration au sein d'une équipe. Il y a différentes composantes aux conditions de travail. Au travers des émotions positives, de la recherche d'une baisse du niveau de stress et du sentiment d'utilité, le paragraphe précédent explore les facteurs psychologiques des conditions de travail. Les autres composantes sont les facteurs environnementaux, les facteurs organisationnels et les facteurs sociaux⁸⁷.

Les facteurs environnementaux recouvrent les aspects matériels : l'espace de travail, la conception des bâtiments en termes d'architecture, de chaleur, de lumière ou de bruit, la manière dont sont pensés les espaces de détente, la qualité du matériel mis à disposition, les conditions sanitaires. Il s'agit ici de la qualité globale du cadre de travail. Même s'il n'est pas maître de son budget la plupart du temps, surtout dans les grandes entreprises, le cadre de proximité peut agir sur certains de ces éléments, il peut veiller à l'utilisation optimale et à la bonne tenue des locaux, pourvoir aux réparations nécessaires, assurer le renouvellement opportun des équipements et veiller à la qualité de l'ambiance sonore par exemple.

Les facteurs organisationnels recouvrent les textes qui réglementent l'organisation du travail au sein de la structure (règlement intérieur), le temps et le rythme de travail, les horaires de travail définis. On retrouve dans cette catégorie l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle que le salarié trouve dans son travail.

Les facteurs sociaux englobent les relations avec les clients ou usagers, les relations avec la hiérarchie et avec les collègues. En ce qui concerne les relations avec les usagers, le cadre se doit de soutenir son équipe face aux possibles débordements et de faire appliquer certaines règles de courtoisie entre les agents et les usagers. La qualité de la collaboration dépend, elle, de la valeur des relations interpersonnelles au sein de l'équipe, l'ambiance qui y règne, la convivialité, la solidarité dont elle peut faire preuve et le soutien mutuel que les membres s'apportent. Elle comprend également les modes de management préconisés et mis en œuvre.

*« Le travail occupe dans nos vies un temps tellement important qu'il faut aussi le voir comme un véritable théâtre des relations humaines*⁸⁸ ». Le milieu professionnel constitue pour la plupart des personnes, avec la famille, un lieu privilégié où développer des relations. Les personnes y font des rencontres, y tissent un réseau, y développent des amitiés et des fois plus, la rencontre avec un conjoint prenant encore souvent place dans le milieu professionnel. L'importance des relations de travail vient de son caractère collectif. Le travail au sein d'une organisation est intrinsèquement collectif, on travaille toujours en relation avec d'autres. *« L'activité professionnelle demeure collective, communicationnelle, interactive,*

⁸⁶ KRZNNARIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, op. cit., p. 108

⁸⁷ DARES, « Conditions de travail » [en ligne]. Disponible sur Internet : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/conditions-de-travail> (consulté le 27/02/2022)

⁸⁸ SERVANT Dominique, *Ne plus craquer au travail*, op. cit., p. 253

*interdépendante*⁸⁹ ». La qualité de ces interactions est souvent essentielle quand il s'agit de qualifier sa journée de travail, d'en dresser un bilan, de déterminer si elle a été bonne ou non. Le bien-être ressenti au travail est souvent caractérisé par la qualité des relations expérimentées : un fou-rire avec un collègue embellit la journée tandis qu'une altercation avec un autre rend maussade et énerve même après avoir quitté le travail.

La qualité de la communication dans le groupe, l'affirmation de soi au sein du collectif et l'esprit de solidarité dans l'activité accroissent le sentiment de bien-être, viennent renforcer le sens du travail et s'imposent comme des leviers essentiels d'épanouissement. « *On se demande alors pourquoi cette expérience relationnelle n'est pas considérée comme une des premières responsabilités sociales de l'entreprise*⁹⁰ ». La dimension collective du bien-être concerne l'ensemble des membres d'une équipe et procède de la responsabilité de chacun. En tant que membre et leader du groupe, cette responsabilité est partagée par le cadre. « *Travailler dans une institution exige une compétence du collectif, c'est-à-dire une capacité à interagir avec des personnes non choisies pour accomplir une œuvre commune*⁹¹ ». La cohésion est synonyme de bien-être au travail pour les employés. Le cadre crée de la cohésion en s'assurant de la bonne circulation des informations au sein du groupe, il veille à ce que chacun soit destinataire d'un même message dans un souci de cohérence, il connaît les forces de chacun des membres du groupe et sait les mobiliser pour le collectif. « *Chacun doit se sentir un maillon essentiel et savoir travailler avec les autres. Les difficultés mais aussi les réussites doivent être partagées collectivement*⁹² ».

Un versant important de la qualité de la collaboration, pour le salarié, est la relation entretenue avec son responsable. Le cadre gagne la confiance des agents « *en proposant avec la collaboration de son équipe une organisation de travail pertinente, pérenne et équitable*⁹³ ». C'est ce sentiment d'équité et de justice qui garantit une qualité optimale des relations entre encadrants et encadrés à tous niveaux. Le sentiment de justice est subjectif, il naît de l'impression éprouvée par un agent, d'être ou non correctement traité par son responsable hiérarchique. L'absence de sentiment de justice est vécue comme l'un des facteurs de stress les plus nocifs pour les agents et les plus couramment évoqués. Au contraire, le sentiment d'être traité justement et équitablement « *procure de nombreux bénéfices, tels que le renforcement du sentiment d'appartenance, le renforcement de la satisfaction*⁹⁴ ». En pratique, la justice dite organisationnelle se traduit par l'équité dans la rémunération, la participation des agents aux décisions qui les concernent, la promotion du respect et de l'empathie comme bases aux interactions relationnelles. Pour le manager, on retrouve la nécessité d'une vigilance quant au ratio remarques positives - remarques négatives, un bon ratio de retours positifs cultivant le sentiment de justice. Les caractéristiques d'un management juste et équitable sont « *l'uniformité*

⁸⁹ THEVENET Maurice, « Le bien-être au travail, une dimension collective », dans BACHELARD Olivier (coordination), *Le bien-être au travail : Pour un service public performant et bienveillant*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2017, p. 137-145, p. 139

⁹⁰ *Ibid.*, p. 140

⁹¹ *Ibid.*, p. 144

⁹² SERVANT Dominique, *Ne plus craquer au travail*, op. cit., p. 162

⁹³ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 178

⁹⁴ SOENEN Guillaume, « Santé au travail : le rôle de l'injustice organisationnelle comme facteur de stress », dans BACHELARD Olivier (coordination), *Le bien-être au travail : Pour un service public performant et bienveillant*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2017, p. 165-174, p. 171

*des règles de décision, l'absence de biais décisionnels, l'exactitude de l'information apportée aux personnes concernées, le respect des règles d'éthique*⁹⁵ ». Pour les membres d'une équipe, la perception d'un climat de justice permet le développement d'une confiance envers son supérieur, d'un esprit d'entraide entre les collaborateurs et contribue à la cohésion du collectif. Etre juste avec les autres mais aussi avec soi-même est un formidable moyen de réalisation et d'accomplissement de soi. « *La justice organisationnelle est vectrice de bien-être, d'épanouissement et d'engagement au travail*⁹⁶ » .

En définitive, on peut expliquer l'influence du travail sur l'équilibre de vie des personnes par l'importance du temps et de l'énergie que chacun y consacre. Pour supporter l'investissement et l'engagement nécessaire à une vie professionnelle épanouissante, les salariés ont besoin de se ressourcer dans une vie personnelle enrichissante. « *Equilibrer vie privée et vie professionnelle est un objectif des nouvelles générations*⁹⁷ ». Trouver un travail qui permet de concilier harmonieusement vie professionnelle et vie personnelle, un travail qui permet de ne pas s'épuiser et de garder assez d'énergie pour se consacrer à sa famille, ses amis, ses loisirs est le nouvel eldorado du travail. Cette aspiration à la liberté se pose désormais comme la base des choix de carrière de la nouvelle génération.

A la question « *devrions-nous renoncer à l'éthique du travail acharné et abandonner notre quête d'un métier épanouissant pour chercher plutôt un emploi permettant une vie épanouissante ?*⁹⁸ », cette nouvelle génération répond oui. Peut-être parce qu'ils ont été les témoins privilégiés des générations précédentes qui ont essayé de concilier la réalisation de grandes ambitions professionnelles avec une vie de famille harmonieuse ce qui a provoqué une surcharge émotionnelle et une pression très difficile à supporter pour beaucoup d'entre eux. Face à la difficulté de combiner carrière florissante et vie familiale enrichissante et s'il est réaliste de penser qu'on ne peut pas réussir tout à la fois, il faut faire un choix. Chercher un travail qui permette de mener une vie épanouissante est une stratégie. « *Un travail chargé de sens n'est pas obligatoirement un travail qui consume votre vie entière*⁹⁹ » .

En conclusion de cette partie, trouver un métier riche de sens, optimiser ses conditions de travail et s'appuyer sur une collaboration juste et enrichissante sont des leviers incontournables de l'épanouissement professionnel mais n'auront « *que très peu d'incidence sur le niveau de plaisir procuré par un emploi au quotidien*¹⁰⁰ » .

2.2.2.3 Le développement des compétences et des appétences

Une fois explorés l'importance du sens et la nécessaire qualité des conditions de travail et de collaboration, il est temps d'explorer la notion de plaisir au travail. Pour encore beaucoup de salariés et de managers, associer les concepts de plaisir et de travail peut paraître incongru, plutôt regrettable quand on pense au nombre d'heures consacrées au travail dans une vie.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 172

⁹⁶ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.99

⁹⁷ SERVANT Dominique, *Ne plus craquer au travail*, op. cit., p. 201

⁹⁸ KRZNNARIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, op. cit., p. 120

⁹⁹ *Ibid.*, p. 134

¹⁰⁰ BOYER Francis, *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, op. cit., p. 16

La signature de notre contrat de travail nous impose des devoirs et nous accorde des droits, l'employeur paye un salaire à l'employé comme récompense du temps et des compétences investis. Mais la relation d'une personne avec son travail ne s'arrête pas là. Le travailleur est un être humain doué d'émotions qu'il éprouve en toutes circonstances y compris sur son lieu de travail. « *Oui, nous avons le droit de ressentir des émotions – même au travail -, de cultiver des expériences positives – même au travail !¹⁰¹* ». Éprouver de la satisfaction, du plaisir dans l'exercice de ses fonctions est une aspiration honorable et répandue. « *La majorité d'entre nous a envie d'apprécier son travail au quotidien¹⁰²* ».

La première source majeure d'enthousiasme dans le travail est liée au niveau d'autonomie et de liberté accordé au salarié dans la manière de traiter les missions et activités confiées. La satisfaction éprouvée vient du sentiment de respect et de reconnaissance accordée. Le salarié expérimente ainsi le sentiment de responsabilité procuré par la liberté de manœuvre dans son champ de compétences. Dans cette « marge d'autonomie », le salarié se sent libre de prendre des initiatives et des décisions et se sent responsable de ses actes et de ses choix. « *La capacité à agir sur son environnement, à avoir un impact sur le fonctionnement de l'entreprise crée un réel sentiment d'utilité¹⁰³* » qui génère de la satisfaction au travail.

Le cadre, en offrant aux agents plus de latitude et d'autonomie dans l'aménagement de leurs modalités d'exercice, leur permet également de se sentir plus responsables de leurs succès et donc de ressentir plus d'émotions positives au travail. Pour accompagner les agents dans cette expérience positive, il convient également de savoir adapter les objectifs fixés au niveau de compétence des agents et de les accompagner dans le développement de leurs compétences grâce à la formation continue. Fixer des objectifs inatteignables ou trop ambitieux aux agents même avec leur accord ne fait que les démotiver et affecter leur bien-être au travail. Le niveau des objectifs doit se situer à la limite supérieure des capacités de l'agent pour encourager le développement de ses compétences. Les formations également doivent être adaptées aux envies, aux objectifs mais également aux besoins et aux capacités de l'agent pour être vécues comme une expérience positive. C'est dans la prise de conscience de sa progression, du dépassement de soi que le salarié expérimente la satisfaction au travail. Pour le cadre, accompagner les agents dans leurs demandes de formation et leur fixer des objectifs appropriés présuppose un bon niveau de connaissance de leurs compétences.

En définitive, la source essentielle de plaisir au travail réside dans les émotions provoquées par les missions confiées et la façon de les réaliser. Pour accompagner ses collaborateurs dans la recherche de plaisir au travail, le cadre doit investiguer le champ des appétences de ceux-ci. « *Ce n'est pas parce que l'on sait faire que l'on aime faire : l'identification de nouvelles opportunités professionnelles épanouissantes repose davantage sur les appétences que sur les compétences¹⁰⁴* ». Pour chacun, il s'agit dans un premier temps de définir ses appétences, « *de prendre conscience des types d'activités qui peuvent procurer du plaisir au travail de manière*

¹⁰¹ VANHEE Laurence, « Préface », dans BOYER Francis, *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, Paris, Eyrolles, 2019, p. 3-5, p. 4

¹⁰² KRZYNARIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, op. cit., p. 108

¹⁰³ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.27

¹⁰⁴ BOYER Francis, *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, op. cit., p. 24

à devenir davantage auteur et acteur de son épanouissement professionnel¹⁰⁵ ». Une première étape dans l'identification de ses appétences est de noter les activités qui nous procurent du plaisir dans le travail comme la préparation d'une présentation importante, un entretien de soutien à un collaborateur mais aussi dans la vie quotidienne comme l'organisation d'un voyage, la préparation d'un repas pour un grand nombre de convives, l'apprentissage d'une nouvelle langue. Cet exercice participe entièrement à l'identification d'activités ou de métiers potentiellement épanouissants ainsi qu'à la formulation de demandes de formation.

« Là où vos talents et les besoins du monde se rencontrent, se trouve votre vocation¹⁰⁶ », cette phrase attribuée à Aristote introduit la notion de vocation. Trouver un métier utile qui combine ce qu'on aime faire et ce pour quoi on est vraiment doué serait donc la clé de l'épanouissement. Développer ses talents et trouver un travail qui reflète ses passions, associer nos dons et nos compétences pour aider à la résolution d'un problème qui nous paraît important. « Suivre nos valeurs, nos passions et nos talents est la route la plus sûre pour étancher notre soif d'épanouissement¹⁰⁷ ».

Quel intérêt pour l'employeur ? « Tout le monde s'accorde à dire qu'un salarié qui éprouve du plaisir dans son travail sera plus épanoui mais aussi plus performant¹⁰⁸ ». Entreprise, employeur et employés ont donc tout à gagner en misant sur l'épanouissement professionnel de chacun. Comment développer le plaisir au travail en tant que manager ? En adoptant une posture de « manager coach » qui aide ses collaborateurs à devenir responsable de leur bonheur et de leur propre épanouissement. Le manager doit abandonner l'idée qu'il sait mieux que son collaborateur ce qui est bon pour lui et il doit aider, accompagner les agents à identifier les activités qui leur procurent du plaisir pour les rendre acteurs de leur épanouissement. Vu sous cet angle, on note le caractère actif de la quête d'épanouissement de chaque personne. « Initier un projet d'évolution du plaisir au travail suppose dans un premier temps que les salariés se positionnent sincèrement sur le fait qu'ils veulent ou non que leur travail soit source d'épanouissement personnel¹⁰⁹ ». S'évertuer à faire en sorte qu'un salarié éprouve du plaisir dans son travail si ce n'est pas son souhait est inutile et vain.

Une démarche de développement du plaisir au travail repose donc sur plusieurs principes : amener chaque agent à prendre une part active dans son épanouissement, mobiliser les talents et compétences individuels autour d'objectifs communs, offrir une part d'autonomie et de liberté dans la manière de réaliser les activités. Outre la corrélation entre épanouissement et performance des agents, l'intégration de la quête d'épanouissement des personnels dans les pratiques managériales s'inscrit dans une évolution de la société. « Dans la mesure où la revendication du plaisir est d'ordre sociétal, il semble raisonnable de penser que les entreprises n'auront pas d'autres choix que d'intégrer cette attente dans leurs postures et leurs pratiques managériales, comme elles ont été incitées à le faire en ce qui concerne la prévention des risques psycho-sociaux et la qualité de vie au travail¹¹⁰ ». Dans un premier temps, le manager peut orienter sa réflexion sur les raisons du peu d'épanouissement provoqué par certaines

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 89

¹⁰⁶ KRZMARIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, op. cit., p. 71

¹⁰⁷ *Ibid.*, p. 56

¹⁰⁸ BOYER Francis, *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, op. cit., p. 7

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 41

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 58

activités. Les agents trouvent-ils ces activités peu intéressantes, trop contraignantes ? Disposent-ils d'une marge d'autonomie pour les réaliser ? Si malgré tout l'activité est nécessaire et doit être conservée, ont-ils des propositions à soumettre pour améliorer les processus, modifier les conditions de réalisation ? En dernier lieu, cette activité peut-elle être sous-traitée ?

L'épanouissement se traduit également par le fait de prendre conscience que les épreuves surmontées vous aident à évoluer. Toutes les activités confiées dans un environnement de travail ne peuvent procurer du plaisir et être épanouissantes. Etre adulte consiste aussi à accepter cette part d'activités déplaisantes si elle s'équilibre au sein d'une activité globalement épanouissante. « *C'est être adulte que d'accepter que tout ne puisse pas plaire. Il convient juste d'être vigilant pour que les activités déplaisantes ne soient pas majoritaires de manière à ne pas altérer l'épanouissement professionnel général*¹¹¹ ».

2.2.3 L'épanouissement professionnel dans une équipe soignante

Cet épanouissement professionnel est-il encore possible dans l'environnement actuel du milieu hospitalier ? Reprenons les différents leviers d'épanouissement décrits. En matière de sens, le monde du soin se distingue clairement. Il dispose « *d'un atout considérable pour attirer et garder des talents, celui de leur offrir un sentiment d'utilité collective particulièrement fort*¹¹² » . Le sens de l'action est, en effet, une force dans les organisations de soin. Les soignants font en général preuve d'un réel « *attachement à l'intérêt général ainsi que de niveaux élevés de compassion et d'abnégation*¹¹³ » .

En ce qui concerne la qualité des conditions de travail et de la collaboration, c'est là que le bât blesse, les conditions d'exercice des soignants défrayent la chronique et beaucoup de soignants abandonnent le milieu des soins car ils n'en supportent plus les conditions de travail actuelles. En outre, « *la nouvelle génération de soignants est celle du temps libéré plus que celle du temps travaillé. Ce qui n'enlève rien à leur motivation et à leur dévouement au lit du patient*¹¹⁴ » . Simplement, le rapport au travail des soignants a évolué. Ils revendiquent plus de considération et ne veulent plus sacrifier leur vie privée pour leur travail.

Avec un temps de retard sur les préoccupations sociétales, les directions d'hôpitaux comme « *la majorité des accords d'entreprise agissent sur la diminution de la souffrance au travail et non sur le développement du plaisir au travail*¹¹⁵ » . Pourtant, connaître les appétences et les talents de ses collaborateurs peut se révéler un outil précieux à l'ère de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour renforcer la solidarité ainsi que la complémentarité au sein des équipes et des pôles, les managers gagneraient à mieux connaître les compétences ainsi que les appétences des membres qui les constituent. « *Cette approche s'inscrit dans le courant de*

¹¹¹ *Ibid.*, p. 112

¹¹² LOISEAU Nathalie, « Préface », dans BACHELARD Olivier (coordination), *Le bien-être au travail : Pour un service public performant et bienveillant*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2017, p. 5-8, p. 8

¹¹³ NADISIC Thierry, « Bien-être et efficacité des agents chargés du service public », *op. cit.*, p. 129

¹¹⁴ CHOQUE Stella, *Le management par la bienveillance*, *op. cit.*, p. 178

¹¹⁵ BOYER Francis, *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, *op. cit.*, p. 36

la mobilisation de l'intelligence collective mais aussi dans une logique de développement de l'agilité et de la flexibilité des modes d'organisation¹¹⁶ » .

Comment rendre des métiers plus épanouissants quand leur contenu est strictement défini en terme d'activité ? Les personnes occupant ces postes peuvent renouer avec la notion de plaisir en s'investissant dans des activités complémentaires, en devenant référent en un domaine pour leur service, ou encore en s'associant à de nouveaux groupes de travail dans le cadre de projets de service.

Valoriser les appétences de ses collaborateurs présente un véritable intérêt pour le cadre de santé dans une recherche d'amélioration continue des soins et de développement collectif. Il doit cependant « *être vigilant sur les conséquences préjudiciables de l'excès de valorisation des appétences sur soi, les autres et l'environnement¹¹⁷ »* . Comme dans tout système collectif, la valorisation et la mobilisation des appétences individuelles doit se faire dans un objectif commun de recherche de qualité des soins et ne doit pas se faire au détriment de l'organisation et de l'environnement. Manager le plaisir au travail, c'est établir une relation basée sur des apports réciproques. Le cadre doit faire des efforts et essayer d'offrir plus de souplesse dans la réalisation de certaines activités pour permettre aux agents de développer plus de plaisir au travail et les agents, eux, mettent leurs talents au service de l'équipe. Quand le cadre ou l'organisation ne peut plus accéder aux besoins et aux demandes des agents, l'agent est en droit et a le devoir de faire un choix. Chacun possède sa propre balance avantages-inconvénients, plaisir-déplaisir, frustration-épanouissement et doit faire les choix qui s'imposent. « *Sans travail, toute vie pourrit. Mais sous un travail sans âme la vie étouffe et meurt¹¹⁸ »* écrivait Albert CAMUS. Aujourd'hui plus que jamais, trouver un travail avec une âme, trouver un emploi qui saura refléter nos aspirations, notre personnalité, notre humanité, ce qui nous définit en tant qu'humain, un travail qui nous donnera un but vers lequel tendre, un objectif qui nous aidera à nous lever chaque matin relèvent du défi. « *Les vocations ne se trouvent pas, mais se cultivent, et nous cultivent¹¹⁹ »* .

Dans le milieu du soin, on a longtemps mis en avant cet « amour du métier et cette vocation ». Selon Stella CHOQUE, si cet argument a beaucoup été utilisé pour demander aux soignants un dévouement total et continu, il n'est plus aujourd'hui source de motivation. « *Le malaise exprimé par la profession en est le reflet¹²⁰ »* . Les cadres de santé, en tant que cadres de proximité, se sont toujours engagés, avec les moyens dont ils disposaient, dans l'accompagnement des soignants à rester motivés et épanouis dans leur travail. « *Manager une équipe dans la bientraitance est une des pistes que nous avons suivies¹²¹ »* .

La recherche de performance est aujourd'hui au cœur des formations au management suivies par les cadres de santé en formation. Avant d'exiger des cadres d'être plus performants, les organisations de soin et les politiques devraient donner aux cadres « *les moyens humains de permettre aux soignants de prendre en soin correctement les patients tout en leur permettant*

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 140

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 163

¹¹⁸ KRZYNARIC Roman, *Comment se réaliser dans son travail*, op. cit., p. 155

¹¹⁹ *Ibid.*, p. 161

¹²⁰ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 178

¹²¹ *Ibid.*, p. 147

*de garder une vie privée harmonieuse*¹²² ». Sans cela, les formations ne feront que masquer la réalité du terrain aux cadres de santé et leur fixer des objectifs déconnectés du vécu des soignants. On recommande aux cadres de santé de prendre soin des équipes pour que les soignants puissent prendre soin à leur tour des patients. Mais, qui va prendre soin des cadres de santé ? Leurs hiérarchies et les organisations toutes entières doivent se fixer les mêmes règles pour être cohérentes. Dans un premier temps, chaque soignant devrait essayer de prendre soin de sa santé, être conscient de ses limites et être capable de demander de l'aide. Prendre soin de soi est un préalable nécessaire pour prétendre à devenir un professionnel épanoui et compétent.

*« L'envie d'apprendre et l'exigence du respect de soi et de l'autre sont indispensables au développement de l'innovation managériale en matière de bien-être au travail et de performance globale*¹²³ ». Les cadres de santé actuellement sur le terrain doivent participer à la transformation nécessaire des organisations de soin et de leur management. L'objectif final étant de faire de ces organisations des lieux de qualité pour l'accueil et les soins des patients et des espaces d'épanouissement et de bien-vivre professionnel pour les agents qui y travaillent. *« La bienveillance, capacité qui nous est donnée d'entrer en contact avec les autres, de les comprendre, de les écouter, est indispensable aussi bien à la santé mentale et physique des agents qu'à l'optimisation de la qualité des services*¹²⁴ ».

¹²² *Ibid.*, p. 178

¹²³ BACHELARD Olivier (coordination), *Le bien-être au travail : Pour un service public performant et bienveillant*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2017, p. 176

¹²⁴ *Ibid.*, p. 182

3 Matériel et méthode

3.1 La phase exploratoire

Suite au questionnement initial exposé en préambule, le travail de recherche a démarré avec la phase exploratoire. Les premiers échanges lors des ateliers pédagogiques organisés à l'IFCS ont permis de préciser les thèmes abordés. L'orientation des lectures et des entretiens exploratoires s'est ensuite fait sur la base de la question de départ explicitée en introduction :

Quel est l'impact de la bienveillance du cadre de santé sur la dynamique d'une équipe soignante ?

3.1.1 Les lectures

Les premières recherches se sont orientées vers des lectures de seconde main. L'exploration s'est basée sur les mots-clés de la question de départ « bienveillance » et « dynamique d'équipe » sur la plateforme de recherche du Centre de Documentation et d'Information (CDI) de l'IFCS. La recherche s'est enrichie grâce à l'exploration des bibliographies des premiers articles sélectionnés. Les lectures retenues en bibliographie sont issues de périodiques généraux et professionnels, destinées aux cadres de santé et aux managers.

Pour plus de richesse, une ouverture s'est faite sur les articles et livres utilisant une sémantique différente pour traiter du thème du management bienveillant à savoir la bientraitance en management et le management éthique.

La relecture de la situation d'appel au regard des apports théoriques ainsi que les échanges en ateliers pédagogiques ont également permis de préciser le thème et d'orienter la question de recherche sur le thème de l'épanouissement professionnel au lieu de la dynamique d'équipe.

3.1.2 Les entretiens exploratoires

En parallèle avec ces lectures, trois entretiens exploratoires semi-directifs ont été menés au cours du mois de novembre 2021. Ces entretiens se sont fait en présentiel, ils ont été enregistrés avec l'accord des personnes rencontrées, dans le respect de leur anonymat. Le thème et les questions abordés ne leur ont pas été précisés en amont de l'entretien pour garantir la spontanéité et l'authenticité des réponses. Chaque entretien a duré entre 20 et 35 minutes, dans un bureau ou une pièce au calme et n'a pas été interrompu de quelque manière par un élément extérieur.

Pour ces entretiens, trois interlocuteurs ont été interrogés : une spécialiste du domaine, docteur en philosophie et coach spécialisée dans le conseil en formation et gestion du personnel puis deux personnes directement concernées dans leur exercice professionnel : une cadre de santé et un cadre du secteur privé de l'industrie.

Les trois questions posées lors de ces entretiens furent les suivantes :

- Comment se construit, selon vous, une dynamique collective positive dans une équipe ?
- Quelle posture professionnelle peut adopter le cadre pour influencer positivement sur la dynamique d'une équipe ? Avec une question de relance : que pensez-vous de la notion de management bienveillant ?
- Quelles peuvent être les limites, selon vous, d'un management bienveillant ?

Lors du premier entretien avec la philosophe, la nouveauté de l'exercice ainsi que la grande maîtrise du sujet affichée par l'interlocuteur ont limité les questions de relance. En effet, la plupart des sujets propices à la relance ont été abordés et explicités directement par la personne interrogée ce qui a limité le rôle de l'interrogateur. Les deux entretiens suivants ont laissé plus de place aux questions de relance et les personnes interrogées ont ponctué leurs réponses d'exemples pratiques caractéristiques. Toutefois, il est à noter que les entretiens avec les cadres s'étant déroulés chronologiquement en deuxième et troisième position, une maîtrise du sujet plus importante et une meilleure formulation des questions ont peut-être facilité les échanges.

Le premier entretien a donc été très riche en apports théoriques et en éclaircissements sur les concepts à explorer. Les deux entretiens avec les cadres ont enrichi la phase exploratoire par leur éclairage de terrain. A l'issue des entretiens, un tableau de compilation a été réalisé. Il a permis d'identifier les idées convergentes pour les confronter aux apports des lectures et de mettre en évidence certaines idées abordées de façon isolée.

Cette phase exploratoire a abouti à la formulation d'une question de recherche et d'une hypothèse.

Quel est l'impact de la pratique d'un management bienveillant par le cadre de santé sur l'épanouissement professionnel des membres de l'équipe soignante ?

Si le cadre de santé pratique un management bienveillant, il contribue à l'épanouissement professionnel des membres de l'équipe soignante.

La phase exploratoire a également abouti à l'élaboration d'un rapport d'étape retraçant la problématisation et le cheminement de l'étudiant. Ce rapport d'étape a été l'objet de la première prise de contact avec le directeur de mémoire.

3.1.3 Le cadre théorique

Après la formulation de l'hypothèse de recherche, deux concepts ont été identifiés et ont fait l'objet d'un approfondissement des recherches afin d'identifier des auteurs de référence. Si pour le thème du management bienveillant, les lectures de seconde main et les premières recherches documentaires avaient rapidement permis d'identifier les auteurs de référence, la précision du second concept apportée par la question de recherche et l'hypothèse a nécessité de faire une recherche complémentaire sur la plateforme de recherche du CDI de l'IFCS sur le thème de l'épanouissement professionnel afin de sélectionner des lectures de seconde main et des livres sur ce thème. La sélection des auteurs de référence concernant ce second concept s'est révélé

plus compliquée et la recherche documentaire au CDI a été complétée par l'achat de livres non disponibles.

Afin de gagner en pertinence, les points de vue sélectionnés pour cette recherche sont ceux d'auteurs de professions et de milieux divers. Parmi ces auteurs, certains sont issus du secteur sanitaire (médecins et cadres de santé), d'autres du management des ressources humaines (DRH du secteur sanitaire et autres), il y a également des philosophes et sociologues et encore des consultants, formateurs et professeurs d'université.

3.2 Le choix de l'enquête

3.2.1 Le choix de l'outil d'enquête

Pour l'outil d'enquête de terrain, le choix s'est porté sur des entretiens semi-directifs basés sur une grille d'entretien permettant une analyse qualitative. Pour la réalisation de ces entretiens semi-directifs auprès des professionnels, l'aval des directions de soins de leurs établissements respectifs a été sollicité et obtenu.

Le présent travail ayant mis en évidence la nécessité de questionner deux points de vue : celui du cadre de santé et celui du soignant encadré, les entretiens visent ces catégories professionnelles. Il y a donc eu élaboration de deux grilles d'entretien (annexes 1 et 2 dans les annexes obligatoires), de douze questions chacune, articulées autour de deux grandes parties. Les questions posées aux deux catégories de professionnels sont proches, elles sont différemment formulées pour s'adapter à leur fonction mais suivent le même déroulé dans le même ordre. Sur les conseils pédagogiques de la directrice de mémoire, les questions ont été réfléchies de manière à interroger le vécu des professionnels plus que leurs représentations afin de refléter les pratiques effectives du terrain. Ces grilles d'entretien ont été validées par la directrice de mémoire le 8 mars 2022.

Comme stipulé dans la méthodologie, un entretien test a été effectué dans chaque catégorie professionnelle ciblée. Ces entretiens (auprès du cadre de santé A et du soignant A) n'ayant pas entraîné de réajustements des grilles d'enquêtes, ils figurent parmi les entretiens exploités.

3.2.2 La population cible et le terrain d'enquête

Le questionnement mené portant sur le management ainsi que sur l'épanouissement des personnels, celui-ci impose de mener une interrogation auprès de deux populations : cadres de santé et soignants. Pour une analyse plus riche, les cadres de santé et soignants interrogés sont issus de filières différentes. Afin de comparer les réponses apportées et les points de vue, il a semblé judicieux d'interroger un cadre de santé en parallèle avec un soignant de l'équipe qu'il encadre. La sélection des cadres de santé interrogés s'est faite grâce au réseau de connaissances, sur conseils et propositions de collègues ainsi qu'au hasard d'un lieu de stage. La sélection des soignants s'est faite sur proposition de leurs cadres de santé respectifs.

Le choix s'est porté sur deux établissements représentatifs : un centre hospitalier universitaire dans lequel se sont déroulés huit des entretiens et une clinique privée pour deux des entretiens

afin de ne pas limiter les profils interrogés au secteur public et d’obtenir un point de vue complémentaire.

Les dix entretiens ont été réalisés avec la participation bienveillante de cinq cadres de santé et cinq soignants qui se sont montrés disponibles et motivés à répondre aux interrogations.

3.2.3 Le profil sociodémographique

TABLEAU SOCIO-DEMOGRAPHIQUE DES PROFESSIONNELS INTERROGES								
Entretiens	Durée	Age (ans)	Sexe	Fonction +/- filière d'origine	Ancienneté filière d'origine	Ancienneté fonction cadre	Secteur	Nombre d'agents encadrés
Cadre A	65 min	33	M	CS Diététicien	10 ans	2 ans	Public	25
Cadre B	37 min	44	F	CS Puéricultrice	7 ans	14 ans	Public	50
Cadre C	26 min	39	F	CS IDE	6 ans	5 ans	Public	60
Cadre D	30 min	39	M	CS PPH	5 ans	13 ans	Public	60
Cadre E	38 min	47	F	CS Sage-femme	20 ans	4 ans	Privé	35
Soignant A	35 min	22	F	Diététicienne	2 ans		Public	
Soignant B	28 min	30	F	Puéricultrice	7 ans		Public	
Soignant C	23 min	48	F	Infirmière	15 ans		Public	
Soignant D	17 min	25	F	Préparatrice en pharmacie	3 ans		Public	
Soignant E	23 min	37	F	Sage-femme	14 ans		Privé	

En ce qui concerne les cadres de santé entretenus, 60% sont de femmes et 40% sont des hommes. L’âge moyen des cadres de santé interrogés est de 40 ans avec un exercice moyen de 10 ans dans la filière d’origine et de 8 ans dans la fonction de cadre de santé. Ces professionnels encadrent des équipes composées de 46 personnes en moyenne.

En ce qui concerne les soignants entretenus, 100% sont des femmes. L’âge moyen des soignants interrogés est de 32 ans avec une expérience moyenne de 8 ans. Les professions soignantes sont variées, seule la filière infirmière est représentée deux fois avec une IDE et une IPDE.

3.2.4 Le contexte des entretiens

Les entretiens se sont déroulés entre le 14 mars et le 4 avril 2022. Les sollicitations pour les entretiens se sont fait par mail avec information du contexte (mémoire IFCS) et de la thématique du travail (épanouissement professionnel des agents et rôle du cadre de santé). Ils se sont tous

déroulés dans des lieux calmes : en ce qui concerne les cadres de santé, dans leurs bureaux respectifs et pour les soignants, dans leurs bureaux partagés pour trois des soignants et dans des salles de réunions disponibles pour les deux autres. Ils ont été interrompus en moyenne par deux appels téléphoniques pour les cadres de santé, le plus souvent non décrochés sauf urgence.

Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des interviewés, l'anonymat leur a été assuré. Les entretiens ont duré en tout 5h et 22 minutes pour une moyenne de 39 minutes pour les cadres de santé et 25 minutes pour les soignants. Ils ont tous donné lieu à une retranscription complète (annexes 3 à 12 dans les annexes obligatoires).

3.2.5 Le tableau de catégorisation

Les guides d'entretien ont permis de conduire des échanges libres et constructifs. L'analyse de ces entretiens est faite à partir de la méthode du tri croisé enseignée à l'IFCS en janvier 2022 par M. ..., chercheur en sociologie.

Sujet	Bienveillance	Exemples bienveillance	Alliance B - exigence	Enjeux B	Limites B	EP ?	Modification rapport au travail			Contribution à l'EP	Sens	Bien-être	Conditions de travail	Collaboration	Développement compétences	Plaisir au travail	Milieu hospitalier favorable à l'EP
							Q4	Q5	Q6								
N°CS	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q9	Q9	Q10	Q10	Q11	Q11	Q12	
N°OS	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q9	Q9	Q10	Q10	Q11	Q11	Q12	
CA	Ecoute Disponibilité Personnalisation Poser limites	Disponibilité Reconnaissance	Communication Positionnement Reflexion	QVT Qualité des soins	Dérive	Bien-être Sens Evolution	Liberté	Dvlpmt compétences Plaisir au travail	Valoriser	Conditions de travail	Organisation Coordination	Temps d'échange EA	Formation EA	Convivialité	Convivialité	Réformes Noblesse Travail en équipe	
CB	Ecoute Disponibilité Personnalisation Valeurs Reconnaissance Poser limites	Ecoute Personnalisation Valeurs Reconnaissance Poser limites	Communication Reflexion	QVT Motivation Qualité des soins Fidélisation	Conditions de travail	Sens Evolution Plaisir	Equilibre	Dvlpmt compétences	Collaboration Communication	Conditions de travail	Coordination	Esprit d'équipe	Formation EA	Relation de soin Convivialité	Relation de soin Convivialité	Réformes Noblesse Travail en équipe	
CC	Ecoute Disponibilité Personnalisation Valeurs Epanouissement	Disponibilité Personnalisation Valeurs Reconnaissance Poser limites	Communication Positionnement Reflexion	QVT Motivation Epanouissement Fidélisation	Conditions de travail	Bien-être Sens Evolution Collaboration	Liberté Equilibre Représentation	Dvlpmt compétences Bien-être	Communication Valeurs	Conditions de travail	Organisation Coordination	Temps d'échange Esprit d'équipe	Formation EA Pratiques transversales	Relation de soin Evolution	Relation de soin Evolution	Réformes Noblesse	
CD	Epanouissement	Disponibilité Personnalisation Reconnaissance Epanouissement	Communication Positionnement Reflexion	Epanouissement Fidélisation	Dérive	Bien-être Sens Evolution Collaboration	Liberté Equilibre Représentation	Dvlpmt compétences Bien-être Sens	Communication Valeurs	Conditions de travail	Organisation	Esprit d'équipe	Formation EA	Relation de soin Evolution	Relation de soin Evolution	Réformes Noblesse	
CE	Ecoute Personnalisation Valeurs Poser limites	Disponibilité Personnalisation Poser limites	Communication Positionnement Reflexion	QVT Motivation Epanouissement	Dérive Personnalisés	Bien-être Evolution Plaisir	Liberté Equilibre Représentation	Dvlpmt compétences Bien-être Sens Conditions de travail	Communication Valoriser	Conditions de travail	Organisation	Temps d'échange	Formation EA Pratiques réflexives	Relation de soin Evolution	Relation de soin Evolution	Réformes Noblesse Travail en équipe	
SA	Ecoute Disponibilité Valeurs	Ecoute Disponibilité Personnalisation	Communication Positionnement Reflexion	QVT Motivation	Dérive	Bien-être Sens Evolution Collaboration	Liberté	Bien-être	Patient Collaboration Diversification	Conditions de travail	Coordination Adaptation	Temps d'échange Esprit d'équipe	Formation EA	Relation de soin Evolution	Relation de soin Evolution	Réformes Noblesse Travail en équipe	
SB	Ecoute Disponibilité Personnalisation	Ecoute Personnalisation Epanouissement	Communication Positionnement Reflexion	QVT Motivation	Dérive	Bien-être Evolution Collaboration	Liberté	Bien-être Sens	Patient Collaboration Diversification	Conditions de travail	Coordination Adaptation	Temps d'échange Esprit d'équipe	Formation EA	Relation de soin Evolution	Relation de soin Evolution	Réformes Noblesse Travail en équipe	
SC	Ecoute Personnalisation Valeurs	Ecoute Personnalisation Valeurs	Communication Positionnement Reflexion	QVT Epanouissement	Dérive	Bien-être Evolution Collaboration	Liberté	Bien-être Sens	Patient Collaboration Diversification	Conditions de travail	Coordination Adaptation	Temps d'échange Esprit d'équipe	Formation EA	Relation de soin Evolution	Relation de soin Evolution	Réformes Noblesse	
SD	Ecoute Reconnaissance	Valeurs Reconnaissance	Communication Positionnement Reflexion	Motivation Qualité des soins	Dérive	Bien-être Sens	Contexte	Dvlpmt compétences Sens	Patient Collaboration	Conditions de travail	Organisation	Esprit d'équipe	Formation	Relation de soin Convivialité	Relation de soin Convivialité	Réformes Travail en équipe	
SE	Ecoute Valeurs Reconnaissance	Disponibilité Reconnaissance	Communication Positionnement Reflexion	QVT Motivation Epanouissement	Dérive	Bien-être Plaisir	Contexte	Dvlpmt compétences Bien-être	Patient Communication	Conditions de travail	Coordination	Temps d'échange	Formation Pratiques réflexives	Relation de soin	Relation de soin	Noblesse	

4 Analyse de la recherche

La réalisation de ces dix entretiens apporte le regard de terrain à cette recherche. L'analyse de ces entretiens croisée avec les apports de la partie théorique permettra de mettre en évidence les convergences et les divergences afin de confirmer ou non l'hypothèse émise en introduction qui est, pour rappel, la suivante :

Si le cadre de santé pratique un management bienveillant, il contribue à l'épanouissement professionnel des membres de l'équipe soignante.

Les guides d'entretien, élaborés autour de douze questions chacun, ont permis d'explorer les deux thèmes principaux de cette hypothèse et de construire l'analyse autour de deux grandes parties : la pratique d'un management bienveillant et sa mise en lien avec la promotion de l'épanouissement professionnel.

4.1 La pratique d'un management bienveillant

4.1.1 Les principes de postures

Les deux premières questions des deux grilles d'entretien permettent d'explorer la définition, pour les professionnels, de la bienveillance managériale et de les illustrer par des exemples quotidiens. Leurs réponses s'articulent autour de sept thèmes : l'écoute et la disponibilité du cadre, un mode de management personnalisé, la nécessité d'un socle de valeurs partagé, la reconnaissance dont fait preuve le cadre de santé, l'accompagnement des agents vers leur épanouissement et, enfin, la nécessité de poser des limites.

4.1.1.1 L'écoute et la disponibilité

La communication et en particulier l'écoute active pratiquée par le cadre de santé est le premier principe essentiel mis en évidence par les professionnels. L'écoute est citée par quatre des cadres et par les cinq soignants comme élément principal de la bienveillance managériale.

Du point de vue des cadres de santé, est mise en avant l'importance de « *savoir écouter les doléances*¹²⁵ », « *ça passe par l'écoute, c'est-à-dire donner du temps pour entendre ce que les gens ont à dire*¹²⁶ », « *être dans l'écoute par rapport à des difficultés personnelles qu'elles ont envie d'exposer*¹²⁷ ».

Etroitement liée à la notion d'écoute, les professionnels soulignent l'importance pour le cadre de se positionner en proximité, de se montrer disponible pour son équipe. C'est le cas pour quatre des cadres interrogés et pour les cinq soignants. « *C'est avant tout dans la posture c'est-*

¹²⁵ CSC Q1, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 47

¹²⁶ CSE Q1, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 75

¹²⁷ CSB Q2, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 28

à-dire que moi ma porte est toujours ouverte¹²⁸ », « avoir la porte ouverte toujours pour qu'elles se sentent libres de, même si ça va pas, de pouvoir justement venir et de ne pas se sentir seule face à une situation qui est difficile¹²⁹ ». Les cadres interrogés tiennent à « être présent en cas de difficultés¹³⁰ », « quand quelqu'un toque à ma porte, de pouvoir répondre à sa demande relativement rapidement, immédiatement si c'est possible¹³¹ ».

Du point de vue des soignants, un cadre bienveillant est un cadre « à l'écoute, disponible, avec qui c'est agréable d'échanger [...] sur qui on peut compter et se reposer¹³² ». L'écoute et la disponibilité du cadre se posent donc comme preuve de fiabilité et de confiance : « que ce soit une personne vers qui on peut se tourner, en qui on peut avoir confiance si on a un souci¹³³ », « le fait d'avoir un cadre de proximité, c'est vrai que ça aide. Parce que, même si ce n'est pas tout de suite à la minute, on sait qu'à un moment donné, on pourra la solliciter pour de l'aide¹³⁴ », que le cadre soit là pour « prendre un peu connaissance de l'état du service et s'il y a des difficultés [...] qu'il puisse éventuellement venir nous donner un coup de main ou trouver des solutions si on se sent un peu démunis¹³⁵ ».

Cette disponibilité du cadre se démontre également par sa présence dans l'équipe quand la situation l'exige, sur une charge de travail élevée ou pour se faire le relais de l'équipe auprès de différents interlocuteurs (patients, familles, équipe pluridisciplinaire). « Etre sur le terrain [...], c'est pouvoir leur permettre d'être leur relais, [...] c'est-à-dire qu'à un moment, si elles rencontrent une situation, on va dire entre guillemets, pas classique et qui nécessite plus de temps, c'est que je puisse être le relais pour pouvoir leur apporter mon aide sur le terrain [...] pour mettre un peu d'huile dans les rouages.¹³⁶ », « C'est aussi quand il y a des problèmes qui se posent sur un poste de travail, assez facilement proposer de m'en occuper pour que ça ne vienne pas les parasiter dans les choses qu'elles ont à faire quoi. [...] J'ai plutôt tendance à me dire, bon, je vais, moi, m'interrompre dans ce que je suis en train de faire et puis, elle, elle va pouvoir poursuivre dans les soins et ne plus se préoccuper de ça. Je me dis que c'est des soignantes à part entière et que ça peut être une sorte de bienveillance managériale de leur épargner de gérer ce genre de choses¹³⁷ ». On note que les réponses des soignants se présentent souvent en miroir avec leurs cadres de proximité, comme pour le soignant C : « que la cadre soit là pour prendre un peu le relais si jamais certaines situations deviennent trop compliquées ou conflictuelles pour une raison X ou Y¹³⁸ ».

La cadre de santé B englobe ces principes de postures dans le « prendre soin » des équipes. « La bienveillance [...] c'est le prendre soin, c'est savoir être à l'écoute, savoir être observatrice, déceler s'il y a des situations compliquées [...] se montrer présente.[...] Je travaille avec des personnes que ce soit des patients ou des soignants, pour moi, j'essaye d'être bienveillante de

¹²⁸ CSA Q1, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 8

¹²⁹ CSC Q1, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 47

¹³⁰ CSD Q2, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 61

¹³¹ CSE Q2, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 75

¹³² SA Q1, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 20

¹³³ SE Q1, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 84

¹³⁴ SC Q2, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 55

¹³⁵ SE Q2, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 84

¹³⁶ CSC Q2, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 48

¹³⁷ CSE Q2, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76

¹³⁸ SC Q2, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 55

la même manière¹³⁹ ». RODET et DESJACQUES décrivent également le fait de prendre soin de l'autre (collaborateur, patient, client) comme l'expression de comportements bienveillants¹⁴⁰.

La proximité et l'écoute du cadre permettent de se rapprocher de l'équipe et de gagner du temps au final mais ces principes ne suffisent pas, le cadre doit se saisir de ce qu'il a entendu pour personnaliser les réponses qu'il apporte. « *Etre à l'écoute des gens, être à l'écoute de leurs problématiques et essayer de leur proposer des solutions adaptées*¹⁴¹ ». Le soignant B décrit sa cadre comme « *attentive à nos demandes, à nos besoins et elle va essayer de mettre en œuvre des choses pour répondre à nos besoins*¹⁴² ».

4.1.1.2 Un mode de management personnalisé

Pour les cinq cadres et trois des soignants, un cadre bienveillant met en œuvre un management personnalisé pour apporter des réponses individualisées aux agents tout en préservant le collectif. « *C'est prendre en compte l'équipe dans sa globalité, c'est-à-dire qu'on a pas les mêmes profils donc savoir manager de façon à ce qu'une personne, on va pouvoir lui dire d'une telle façon et une autre personne, il faudra plutôt l'aborder d'une autre manière. Et de façon générale, c'est essayer de les accompagner mais en prenant vraiment en compte la totalité de leur profil et faire du management personnalisé*¹⁴³ ». C'est « *trouver des solutions qui répondent aux besoins individuels sans être trop lourd pour le groupe*¹⁴⁴ » mais « *ça ne veut pas dire qu'on peut leur accepter tout parce que, nous, on a aussi des contraintes qui est de respecter des effectifs et de respecter des règles mais [...] d'essayer de répondre favorablement à leurs demandes quand elles sont possibles et mesurées*¹⁴⁵ ». C'est « *essayer de trouver des arrangements qui puissent permettre aux gens de concilier leur travail avec leur vie de famille [...] essayer de trouver quelque chose qui puisse être arrangeant sans pour autant désorganiser le travail d'équipe*¹⁴⁶ ».

Comme l'explique, en faisant écho l'un à l'autre, le duo cadre et soignant B, « *c'est ce côté un peu donnant-donnant*¹⁴⁷ », « *autant elles peuvent nous aider dans des aménagements de planning, autant, nous, autant que faire se peut, on essaye aussi de les aider pour l'aménagement de leur planning. C'est aussi un peu du donnant-donnant*¹⁴⁸ » ou même un compromis gagnant-gagnant !

Pour les soignants, un cadre bienveillant est « *un cadre qui va prendre en compte surtout les demandes de son équipe*¹⁴⁹ », « *qui tient compte des caractères de chacun*¹⁵⁰ ». Il veille au bien-être des agents et tient compte de leurs besoins : « *typiquement, nous rappeler qu'il faut poser*

¹³⁹ CSB Q1, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 28

¹⁴⁰ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.90-91

¹⁴¹ CSA Q1, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 8

¹⁴² SB Q1, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 39

¹⁴³ CSC Q1, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 47

¹⁴⁴ CSE Q1, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 75

¹⁴⁵ CSC Q2, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 47-48

¹⁴⁶ CSE Q2, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 75

¹⁴⁷ SB Q2, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 40

¹⁴⁸ CSB Q2, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 28-29

¹⁴⁹ SB Q1, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 39

¹⁵⁰ SC Q1, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 55

des récups de garde quand on est de garde un week-end [...] et il s'est toujours débrouillé pour me trouver un 20% pour compléter mon temps de travail¹⁵¹ ».

Somme toute, cela revient à « *rester humain et de ne pas appliquer bêtement une règle¹⁵² ».* Individualiser le management, c'est considérer les personnes. Comme l'a dit M. DORTIER dans son article sur la bienveillance en entreprise, « *l'entreprise est un lieu de travail autant qu'un lieu de vie et les êtres humains ne se transforment pas subitement en une fonction en franchissant la porte de leur bureau¹⁵³ ».* « *C'est bien dans cette intentionnalité de comprendre le discours de l'autre et de trouver ensemble des solutions que s'inscrit la posture d'un management bientraitant¹⁵⁴ ».*

4.1.1.3 Le socle de valeurs et la reconnaissance

Si le management bienveillant repose sur la communication, elle s'impose comme authentique et respectueuse. Les réponses des professionnelles mettent en évidence un socle de valeurs que doit partager le cadre avec l'équipe qu'il encadre. Parmi les valeurs citées par trois des cadres et quatre des soignants, on retrouve le non-jugement, le respect et surtout l'équité : « *ne pas être dans le jugement¹⁵⁵ »*, « *respecter leur intimité¹⁵⁶ »*, que le cadre puisse « *échanger avec le personnel sans avoir d'a priori¹⁵⁷ »*. « *La bienveillance en management, ce serait aussi de pouvoir garantir une certaine équité. La bienveillance pour le groupe, c'est l'équité¹⁵⁸ »*, « *pour que chacun s'y retrouve et que, en plus d'être dans le respect mutuel de l'un et de l'autre, il y ait aussi, une notion d'équité envers les différents soignants¹⁵⁹ »*.

Le partage de valeurs cultive l'esprit d'appartenance au groupe et permet de donner du sens et de développer une vision commune. Les valeurs partagées contribuent à la cohésion de l'équipe. Dans leur livre « *Le management bienveillant* », les auteurs RODET et DESJACQUES concluent dans ce sens : « *On pourrait aller vers cette société où chacun se sentirait concerné, percevrait le respect qu'on lui porte, admirerait l'exemplarité... une société non pas idéale, mais dont l'humain se trouverait véritablement au cœur¹⁶⁰ »*.

Dans cet esprit d'humanité, la reconnaissance s'impose comme un autre élément essentiel de la bienveillance managériale. Elle est citée par trois cadres et trois soignants. Prendre en considération les agents commence par des choses simples : « *en étant déjà poli¹⁶¹ »*, « *venir dire bonjour le matin, passer un petit peu dans les chambres¹⁶² »*, un cadre « *qui prend des nouvelles, s'assure que son personnel va bien [...] qui pose des questions et s'intéresse à savoir notre avis sur le fonctionnement¹⁶³ »*, « *qui prend en compte les remarques qu'on peut lui faire*

¹⁵¹ SA Q2, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 20

¹⁵² CSC Q1, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 47

¹⁵³ DORTIER Jean-François, « La bienveillance en entreprise, mythe et réalité », *op. cit.*, p. 57

¹⁵⁴ CHOQUE Stella, *Le management par la bienveillance*, *op. cit.*, p. 95

¹⁵⁵ CSB Q1, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 28

¹⁵⁶ CSB Q2, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 28

¹⁵⁷ SC Q1, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 55

¹⁵⁸ CSE Q1, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 75

¹⁵⁹ CSB Q2, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 29

¹⁶⁰ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, *op. cit.*, p.132

¹⁶¹ SD Q2, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 70

¹⁶² CSB Q2, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 28

¹⁶³ SD Q1, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 70

remonter¹⁶⁴ », « il peut aussi demander notre avis [...] s'intéresser à comment on travaille, à la qualité et à la quantité, savoir si on arrive à le gérer, si on n'est pas débordé¹⁶⁵ ».

Pour les cadres, la reconnaissance passe par le fait de « les mettre aussi en valeur [...] pouvoir les faire connaître, reconnaître leur métier, ce qu'elles apportent au patient¹⁶⁶ » et par le fait de souligner le positif. « C'est bien de dire quand ça ne va pas mais c'est aussi bien de dire quand ça va, quand les résultats de travail sont bons, quand on a des agents qui sont fiables, efficaces, qui réalisent un travail de qualité. Il faut aussi le dire, il faut aussi le souligner, je pense que ça passe, aussi, par là, la bienveillance. En ayant aussi un discours positif¹⁶⁷ ». Comme évoqué dans le cadre conceptuel, la reconnaissance se pose comme un regard attentif, un retour bienveillant et encourageant pour les agents : « ça nous donne de l'importance en tant que personnes [...] qu'elle s'intéresse à notre bien-être [...] c'est valorisant¹⁶⁸ ». Dans cet extrait, se trouve cité le « bien-être » par le soignant B, première évocation de l'épanouissement des agents.

4.1.1.4 L'accompagnement des agents vers leur épanouissement

En effet, deux cadres et un soignant évoquent l'accompagnement des agents en vue de leur épanouissement : « c'est savoir les accompagner notamment face au changement qu'on a perpétuellement, régulièrement surtout dans le contexte actuel [...] c'est pouvoir leur permettre de travailler dans les meilleures conditions¹⁶⁹ ». « C'est essayer de tendre, avec toutes les contraintes qu'il y a autour, vers l'épanouissement au travail des personnels. C'est-à-dire, essayer à ce qu'ils évoluent, ils développent des compétences, ils développent des connaissances et qu'ils évoluent professionnellement et que, eux aussi, se trouvent bien, sereins, heureux, satisfaits dans leur environnement de travail¹⁷⁰. » Et « créer les conditions pour cet épanouissement, pour cette sérénité, pour cette satisfaction au travail donc à travers de la formation, de l'apport de connaissances¹⁷¹ ». Pour le cadre E, c'est aussi savoir prévenir les difficultés des agents, notamment lors d'un retour au travail après des soucis de santé : « devancer dans certaines problématiques [...] proposer une solution d'arrangement en terme de poste de travail [...] ça me semblait être de la bienveillance d'aller au-devant, de réfléchir à son bien-être¹⁷² ».

Cet accompagnement s'inscrit dans ce que RODET et DESJACQUES décrivait comme un des six reflets de l'exigence de la bienveillance du manager : « le soutien : le manager bienveillant donne à la personne humaine non seulement les moyens matériels pour remplir sa mission, mais aussi le soutien humain, psychologique et moral, dont elle a besoin¹⁷³ ».

¹⁶⁴ SE Q1, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 84

¹⁶⁵ SD Q2, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 70

¹⁶⁶ CSA Q2, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 9

¹⁶⁷ CSD Q2, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 61-62

¹⁶⁸ SB Q2, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 39

¹⁶⁹ CSC Q1, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 47

¹⁷⁰ CSD Q1, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 61

¹⁷¹ CSD Q2, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 61

¹⁷² CSE Q2, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 75-76

¹⁷³ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.134

On note que pour les six thèmes développés jusqu'ici, les réponses des cadres de santé et des soignants sont similaires ou proches et se complètent.

4.1.1.5 La nécessité de poser des limites

Ce qui n'est pas le cas de ce dernier thème. Bien que non évoqué par les soignants, trois des cadres soulignent que la bienveillance du cadre de santé s'exprime également dans le fait de poser des limites, de faire respecter un cadre. « *C'est pas non plus dire ok à tout¹⁷⁴.* » « *Il faut quand même être raisonnable. La bienveillance, ça peut être aussi, à un moment donné, poser des limites. On n'est pas que dans le oui, oui, oui, oui, oui, on est aussi, dans, à un moment donné, savoir faire respecter le cadre¹⁷⁵.* »

Pour ce faire, le cadre base ses retours à l'équipe sur des faits ; en s'appuyant sur le factuel, il soumet objectivement aux agents les exigences liées à la qualité des soins. « *Pouvoir faire un retour qui ne soit pas accusateur, qui ne soit pas vindicatif, qui soit plutôt factuel et à la recherche de compréhension de ce qui se passe pour que ça soit optimal et à la recherche de solution¹⁷⁶.* » Le cadre B conclut « *enfin, pour moi, la bienveillance qu'on peut avoir envers des parents et le patient, je fais exactement pareil, il n'y a pas de différence pour moi avec l'équipe. Je travaille avec des personnes que ce soit des patients ou des soignants, pour moi, j'essaye d'être bienveillante de la même manière¹⁷⁷.* ».

4.1.2 Le management bienveillant ou l'art d'exiger

Questionnés sur la façon de lier exigence et bienveillance dans le management (question 3 de la grille d'entretien des CS), les cadres de santé reconnaissent que « *c'est un certain équilibre à trouver¹⁷⁸* » qui repose sur « *une relation de confiance à mettre en place avec l'équipe¹⁷⁹* ». Cela étant, les cadres interrogés ne voient pas les notions de bienveillance et d'exigence comme contradictoires et différencient la bienveillance de la complaisance : « *pour moi, c'est pas du tout antinomique¹⁸⁰* », « *ne pas faire preuve de trop de complaisance¹⁸¹* ». Pour cela, ils articulent leurs réponses autour de trois domaines : la manière de communiquer, le positionnement du cadre de santé et l'accompagnement réflexif des agents.

4.1.2.1 La manière de communiquer

La première des pistes citées par les cinq cadres pour lier bienveillance et exigence dans le management se trouve encore une fois dans la qualité de la communication. « *Dans la manière de communiquer [...]. Mais c'est aussi dans l'attitude qu'on peut avoir : ne pas souffler quand on nous appelle, enfin des petites choses comme ça, quoi¹⁸².* » « *Le but, ce n'est pas d'embaumer le truc avec des mots ou des propos qui sont « oui tout va bien » alors que ce n'est pas la réalité,*

¹⁷⁴ CSA Q1, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 8

¹⁷⁵ CSB Q2, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 29

¹⁷⁶ CSE Q2, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76

¹⁷⁷ CSB Q1, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 28

¹⁷⁸ CSC Q3, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 48

¹⁷⁹ CSC Q3, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 48

¹⁸⁰ CSD Q3, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 62

¹⁸¹ CSE Q3, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76

¹⁸² CSB Q3, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 29

ce n'est pas rendre service à la personne¹⁸³ », « c'est aussi être transparente¹⁸⁴ » : un devoir de transparence et d'authenticité donc. « Enfin, la bienveillance, c'est ça aussi, c'est dans tout ce qu'on fait, on essaye de ne pas blesser, c'est ne pas faire du mal aux personnes etc. Mais dire les choses avec la forme, pour moi, ça n'est pas contradictoire avec la bienveillance ou avec l'exigence qui se cache derrière¹⁸⁵ ». « Se contraindre à faire un retour aux gens qui ne sont pas dans ce qu'on attend d'eux [...] Mais faire ce retour de la manière la plus objective possible et de la manière la plus respectueuse possible¹⁸⁶ ».

Il s'agit de « ne pas être dans le jugement, de ne pas utiliser un ton injonctif¹⁸⁷ », « c'est savoir se positionner je pense, sans être trop ferme et catégorique¹⁸⁸ ». Le cadre A associe cet art de communiquer au changement dans les modes de management : « un cadre qui va être directif, ça marche plus¹⁸⁹ » aujourd'hui, l'objectif est d'« être plus dans la collaboration, être dans le participatif¹⁹⁰ ». Pour RODET et DESJACQUES, « tout cela est possible, parce que les modes de management inspirés du passé ont perdu de leurs certitudes¹⁹¹ ».

4.1.2.2 Le positionnement du cadre de santé

Quatre des cadres de santé insistent ici sur l'importance de cerner les raisons de l'exigence et dans quels domaines, le cadre doit être intransigeant.

C'est le « pourquoi » de l'exigence : « elles savent qu'il y a des sujets où je serai intraitable parce qu'on a besoin de répondre à des critères qualité, à des critères d'exigence institutionnelle [...] il y a des situations où, qu'on fasse blanc ou noir, ça ne me dérange pas, c'est elles qui choisissent, je vais pas les restreindre [...] Mais, par contre, sur d'autres sujets, hygiène, sécurité, là, c'est sûr que la règle c'est comme ça, on n'y déroge pas¹⁹² ». Ce qui nécessite pour le cadre et l'équipe de bien se connaître : « autant je connais mes équipes, autant elles, elles savent, elles me connaissent aussi, en fonction des domaines elles savent sur quels sujets on doit aller tous ensemble dans la même direction, où on doit avoir une vision commune¹⁹³ ». Les autres cadres justifient également cette exigence par la nature des activités : « on a des prestations qui contribuent à la prise en charge des patients [...] l'environnement de travail, les activités qui sont réalisées demandent de l'exigence¹⁹⁴ », « c'est l'exigence qu'on doit avoir, en tant que cadre, parce qu'on est garant de la qualité des soins qui sont donnés aux patients¹⁹⁵ ».

¹⁸³ CSD Q3, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 62

¹⁸⁴ CSC Q3, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 48

¹⁸⁵ CSD Q3, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 62

¹⁸⁶ CSE Q3, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76

¹⁸⁷ CSE Q3, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76

¹⁸⁸ CSC Q3, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 48

¹⁸⁹ CSA Q3, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 9

¹⁹⁰ CSA Q3, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 9

¹⁹¹ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain, op. cit.*, p.132

¹⁹² CSC Q3, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 48

¹⁹³ CSC Q3, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 48

¹⁹⁴ CSD Q3, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 62

¹⁹⁵ CSE Q3, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76

En effet, en lien avec la partie théorique, Stella CHOQUE l'exprime bien : « *la bientraitance n'exclut pas la fermeté et la priorité reste la qualité des soins dans l'intérêt de tous*¹⁹⁶ ».

4.1.2.3 L'accompagnement à la réflexion

Enfin, quatre des cadres de santé suggèrent que l'alliance bienveillance-exigence se trouve dans l'accompagnement à la réflexion des équipes par leur encadrement. Ce qui explore, en somme, le « comment » inscrire une équipe de soin dans une dynamique d'exigence avec bienveillance.

Ça passe par essayer de faire naître un questionnement : « *je travaille les indicateurs de performance, il y a des tableaux de bord et puis je leur fais un retour [...] j'essaie de m'appuyer sur des éléments factuels [...] et puis en fonction de ça, on débat avec les équipes [...] là, on est moins bon que la semaine dernière, que le mois dernier, qu'est ce qui s'est passé ? Et comment est-ce qu'on pourrait améliorer ça ?*¹⁹⁷ », « *pour moi, être exigeant, c'est aussi impulser quelque chose pour les aider à évoluer, pour les aider à progresser et aussi quelque chose qui soit les confronter à la réalité*¹⁹⁸ », « *d'essayer de permettre à l'autre de prendre un peu de recul sur ses pratiques et de voir s'il y a une prise de conscience qui peut s'opérer*¹⁹⁹ ». C'est également accompagner les soignants dans les sujets et les projets qu'ils investissent : « *c'est aussi valoriser ce qu'elles peuvent mettre en avant comme projet, les accompagner, pouvoir être là pour avoir un aspect pédagogique*²⁰⁰ ».

Cette idée de traduire la bienveillance managériale à travers l'accompagnement à la réflexion des équipes a été développée dans le cadre conceptuel grâce aux écrits de Stella CHOQUE. Dans son livre « *Le management par la bientraitance* », elle définit cet accompagnement comme une aide apportée aux agents pour accéder à la connaissance²⁰¹.

4.1.3 Les enjeux de la bienveillance managériale

Les questions n° 4 pour les cadres de santé et n° 3 pour les soignants explorent les enjeux de la bienveillance managériale pour les agents. Selon les professionnels interrogés, cinq enjeux se dégagent : la qualité de vie au travail, la motivation des agents, leur épanouissement, la qualité des soins qu'ils prodiguent et la fidélisation des agents.

4.1.3.1 La qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail est l'enjeu le plus souvent cité par les professionnels : quatre des cadres et quatre des soignants l'évoquent comme l'enjeu essentiel de la bienveillance managériale. « *Le manager, dans son positif comme dans son négatif, a un impact majeur sur la qualité de vie au travail*²⁰² », « *ça leur apporte une part de bien-être au travail*²⁰³ ».

Côté cadre de santé, pratiquer un management bienveillant, c'est se révéler être un soutien pour l'équipe. Comme l'explique le cadre de santé B : « *c'est un peu trouver les moyens que, nous,*

¹⁹⁶ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 151

¹⁹⁷ CSA Q3, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 10

¹⁹⁸ CSD Q3, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 62

¹⁹⁹ CSE Q3, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76

²⁰⁰ CSB Q3, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 29

²⁰¹ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 32

²⁰² CSA Q4, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 10

²⁰³ CSE Q4, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76

on peut mettre en place à notre niveau pour apporter un petit peu de soutien et je dirais aussi que notre rôle qui est parfois difficile, ça va être de garder le sourire tout simplement [...] c'est de soutenir les agents et puis d'être dans une démarche positive sans nier les problématiques [...] d'avoir de l'humour. Et puis de créer des petits moments informels²⁰⁴ ».

Côté soignant aussi, on évoque ces moments informels entre cadre et soignants d'une équipe : *« des échanges informels, ça permet de se reposer, de changer aussi de sujet²⁰⁵ », ça permet d'installer « de la confiance²⁰⁶ ». Le soignant B en accord avec son cadre de santé parle du soutien : « d'obtenir un soutien, voilà, de la part de la cadre, je pense que c'est très important, de se sentir soutenu²⁰⁷ ». Le cadre bienveillant est vu comme un médiateur, un facilitateur d'ambiance : « ça permet d'avoir, je pense, une équipe peut-être un peu plus sereine [...] ça permet peut-être un peu d'atténuer et de temporiser certains caractères²⁰⁸ », il aide à ce que « l'entente se fasse aussi un peu mieux sur certaines choses pas forcément médicales mais dans l'organisation par exemple du service²⁰⁹ », « c'est la personne qui fait le lien un petit peu entre tout le monde [...] faire un peu le tampon²¹⁰ ».*

4.1.3.2 La motivation des agents

Deuxième enjeu cité par trois des cadres et quatre des soignants, la motivation des agents : *« l'envie de venir au travail²¹¹ », « ça peut impacter l'envie de venir travailler, l'enthousiasme qu'on a²¹² », « si les relations avec le cadre ou dans l'équipe ne seraient pas bonnes, c'est sûr qu'on n'irait pas travailler avec le sourire ou l'envie²¹³ ».*

Et la motivation impacte souvent *« une dynamique d'équipe, une cohésion d'équipe²¹⁴ ». Le cadre E voit également la motivation des agents le déclencheur d'une dynamique positive : « ça a d'autres enjeux sur les agents, je pense que ça peut aussi entretenir leur motivation au travail, ça peut aussi les aider à mieux collaborer entre eux enfin je veux dire que je pense que c'est le début d'un cercle vertueux quoi²¹⁵ ».*

4.1.3.3 L'épanouissement des agents

Un cercle vertueux qui contribue à l'épanouissement des agents : *« ça contribue à leur épanouissement professionnel parce que, du coup, ils viennent dans un endroit où ils vont pouvoir se sentir bien, pouvoir évoluer sereinement, pouvoir compter sur un soutien [...] je pense que les enjeux, c'est l'épanouissement professionnel et personnel des agents²¹⁶ ».*

Trois des cadres et deux des soignants citent l'épanouissement des agents comme un enjeu du management bienveillant. Ça va *« permettre à l'agent aussi un épanouissement professionnel*

²⁰⁴ CSB Q4, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 29-30

²⁰⁵ SA Q3, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 21

²⁰⁶ SA Q3, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 21

²⁰⁷ SB Q3, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 40

²⁰⁸ SC Q3, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 56

²⁰⁹ SB Q3, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 40

²¹⁰ SE Q3, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 84-85

²¹¹ CSB Q4, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 29

²¹² SD Q3, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 70

²¹³ SA Q3, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 21

²¹⁴ CSD Q4, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 62

²¹⁵ CSE Q4, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76-77

²¹⁶ CSE Q4, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 76

et puis une motivation à gagner en compétence et puis, peut-être, évoluer vers un autre horizon professionnel en restant dans le domaine de la santé²¹⁷ ».

Côté soignant, avoir un cadre bienveillant : *« ça permet de prendre du recul²¹⁸ ». Le cadre bienveillant est considéré comme « garant d'un certain équilibre vie professionnelle-vie personnelle²¹⁹ ».*

4.1.3.4 La qualité des soins

On remarque que tous ces enjeux ont des liens de cause à effet les uns sur les autres, le fameux cercle vertueux évoqué par le cadre E. Le prochain enjeu est donc évidemment la qualité de soins dispensés aux patients, il est explicité par deux des cadres et un des soignants.

Le cadre A établit un lien clair entre bienveillance et qualité des soins, s'il évolue dans un milieu où il n'est pas serein et où il a peur de s'adresser à son supérieur, *« le professionnel ne va pas donner le meilleur de lui-même et derrière, il y a un risque de mise en danger potentiel du patient [...] C'est les trois grands thèmes : qualité de vie au travail, qualité des soins et performance hospitalière. Pour moi, si on est bienveillant [...] cette posture participe à l'amélioration de ces indicateurs-là²²⁰ ».* Le soignant D va également dans ce sens : *« ça peut aussi impacter notre façon de travailler parce qu'on se dit que si le cadre, il s'en fout et qu'il n'est pas bienveillant et ben, on va peut-être pas forcément être autant en forme et avoir envie de faire bien les choses, on va dire, on va être un peu plus laxiste²²¹ ».*

Pour le cadre B, c'est montrer l'exemple pour que l'équipe garde bien en vue la finalité, l'objectif de leur travail qu'est la qualité des soins. *« C'est vraiment se montrer accueillante malgré des fois des situations difficiles, malgré qu'on soit appelée toutes les deux minutes, malgré tout ça. C'est essayer de garder le cap pour qu'elles, elles le gardent aussi [...] et puis, quand c'est le rush, de donner un coup de main quoi. Qu'elles voient aussi que, à notre niveau, on aide un peu quand vraiment il faut²²² ».*

4.1.3.5 La fidélisation des professionnels

Denier enjeu cité uniquement par trois cadres mais par aucun des soignants. En bout de ligne, le fait d'avoir un cadre bienveillant, s'il contribue à la qualité de vie au travail des agents, à leur motivation, à leur épanouissement, les professionnels vont *« vouloir s'investir davantage. S'ils sont dans une structure où ils sentent qu'on ne leur veut pas de mal, où leurs compétences et leur valeur professionnelle sont reconnues, ben, derrière, ils vont vouloir s'investir davantage, ils vont vouloir progresser, gagner peut-être en responsabilité aussi. Et puis c'est [...] la fidélisation, ben voilà, c'est le fait de vouloir rester²²³ ».*

Pour le cadre C également, la bienveillance managériale : *« ça va permettre aussi de fédérer des équipes sur des projets [...] l'implication dans les organisations. Et puis quelque part,*

²¹⁷ CSC Q4, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 49

²¹⁸ SC Q3, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 55

²¹⁹ SE Q3, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 85

²²⁰ CSA Q4, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 10

²²¹ SD Q3, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 70

²²² CSB Q4, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 29-30

²²³ CSD Q4, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 62

après, ça va être plus au niveau institutionnel, la fidélisation des professionnels et l'attractivité pour les personnels soignants qui aujourd'hui est très compliquée²²⁴ ».

L'idée qui transparait ici est que le cadre de santé, en tant que cadre de proximité, a une marge d'action sur la fidélisation des personnels. Elle est exprimée plus avant par le cadre B : *« cette envie un peu de fuite du milieu hospitalier fait que, nous, à notre niveau, il y a des choses qu'on peut faire et des choses qu'on ne peut pas faire. Ce qu'on ne peut pas faire, c'est inventer du personnel qui n'existe pas. Par contre, ce qu'on peut faire, c'est être à l'écoute, c'est porter leur parole lorsqu'elles disent que vraiment ça ne va pas. Nous, notre rôle ça va être de porter la parole au niveau hiérarchique²²⁵ ».*

4.1.4 Les limites du management bienveillant

Dans la question n°5 de la grille d'entretien des cadres de santé, il s'agit de déterminer les limites d'un management bienveillant. Les trois limites dégagées par les cadres de santé sont une dérive managériale, les conditions de travail délétères et les personnalités en présence.

4.1.4.1 Une dérive managériale

Première limite identifiée par trois des cadres, la confusion entre bienveillance managériale et complaisance : *« ça dépend, si on fait un amalgame management bienveillant-complaisance. Si on pense que le management bienveillant, c'est tout accepter, c'est évident qu'il y a des limites²²⁶ ».*

La limite mise en évidence est donc la bonne compréhension de ce qu'est un management bienveillant, *« ne pas confondre la bienveillance et le management copain-copain. On peut être à l'écoute, répondre aux problématiques et être disponible sans être sans cesse à disposition²²⁷ », « c'est-à-dire que la bienveillance, ce n'est pas enrober et tenir un discours qui est totalement hors réalité pour caresser dans le sens du poil la personne²²⁸ ».* Dans la partie théorique, M.s PIRRA et DORTIER nous avaient également mis en garde contre cet écueil.

Le cadre de santé D précise que la juste mesure entre un management personnalisé et une dérive managériale n'est pas toujours facile à trouver : *« le point d'équilibre entre être dans l'adaptation et être au cas par cas. [...] Quand est-ce qu'on est bienveillant et qu'on fait preuve d'adaptation par rapport à une situation ponctuelle pour aider la personne face à une difficulté ? Et quand est-ce qu'on tombe dans le cas par cas ? Et qui, du coup, pourrait remettre en cause le principe d'équité par rapport aux autres. Des fois, la frontière est ténue et il faut être vraiment lucide par rapport à ça parce que derrière, ben, le reste de l'équipe peut vous le faire ressentir quoi²²⁹ ».* Pratiquer un management bienveillant demande donc d'être lucide face à cette problématique et d'être en capacité de se remettre en question régulièrement.

²²⁴ CSC Q4, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 48-49

²²⁵ CSB Q4, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 29

²²⁶ CSE Q5, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 77

²²⁷ CSA Q5, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 10

²²⁸ CSD Q5, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 71

²²⁹ CSD Q5, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 71

4.1.4.2 Les conditions de travail

Une autre limite essentielle identifiée par deux des cadres est représentée par des conditions de travail néfastes : « *disons que les limites que j'ai, moi personnellement, c'est quand je suis dans des situations qui heurtent mes valeurs [...] quand on est en manque d'effectif, ce qui fait qu'on fait des appels incessants au domicile mais parce qu'on n'a pas le choix ! [...] Et là, quand c'est tous les jours, tous les jours, tous les jours, plusieurs fois par jour, là pour moi, je ne suis plus bienveillante*²³⁰ ». Le cadre C abonde également dans ce sens : « *alors, sans lancer la pierre à l'administration ni à la direction parce que je pense qu'on est tous dans le même bateau. Mais les moyens humains, ça va être la première des choses [...] et le temps [...] il y a tellement d'informations à leur donner tous les jours [...] Et du coup, c'est très compliqué à trouver, du temps pour informer l'équipe [...] Et puis, après, les limites : l'absentéisme aussi mais je pense que c'est un peu le chat qui se mord la queue, c'est un cercle vicieux*²³¹ ». Cette limite avait également été abordée dans le cadre conceptuel.

4.1.4.3 Les personnalités en présence

Enfin la dernière limite évoquée par le cadre de santé E se trouve dans le rapport humain entre manager et managé, dans la compatibilité de leurs personnalités. « *Il y a des limites qui peuvent être liées à des personnalités en face, il y a des gens qui s'épanouissent dans le conflit, il y a des gens qui ont un mode de fonctionnement qui repose sur la base du conflit*²³² ». On se trouve ici face à une limite individuelle dans le management et non collective : « *la limite, ça va être que l'autre ne va pas forcément avoir envie de rentrer dans un échange constructif, il peut trouver que c'est une non-réponse en fait [...] Il y a des gens qui demandent, qui attendent qu'un chef soit dans l'autoritarisme et donc, ben, pour ces gens-là, le management bienveillant c'est de la mollesse et donc, oui, là, il y a une certaine limite parce que, du coup, ça crée du conflit*²³³ ».

Ce dernier point n'avait pas été abordé dans la partie théorique concernant le management bienveillant mais l'accueil des singularités des agents engendre forcément des situations telles qu'énoncées par le cadre E. Comme évoqué dans la partie concernant l'épanouissement des agents, le cadre de santé met « à disposition » des agents un certain nombre d'outils et de conditions contribuant à leur bien-être et à leur épanouissement mais ne peut en aucun cas forcer un agent à s'en emparer. L'accompagnement des agents d'une équipe impose parfois d'accepter qu'un agent ne souhaite pas s'épanouir ni évoluer dans un cadre de travail serein. L'essentiel est alors de faire en sorte que l'individu ne remette pas en cause la dynamique du groupe et d'accompagner l'agent à comprendre l'impact qu'il a sur le collectif et à chercher des solutions dans l'intérêt commun.

Pour conclure cette première partie de l'analyse, les principes de posture du manager bienveillant ainsi que la grande majorité des enjeux et des limites de ce type de management mis en lumière par les professionnels de terrain concordent avec ceux exposés dans le cadre conceptuel. Le thème de la bienveillance managériale a reçu un accueil chaleureux de la part

²³⁰ CSB Q5, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 30

²³¹ CSC Q5, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 49

²³² CSE Q5, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 77

²³³ CSE Q5, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 77

de tous les professionnels entretenus. Au-delà de la représentation parfois « usée » et de la réputation « écornée » du concept de « bienveillance » parfois véhiculée dans les médias, la bienveillance reste une valeur forte dans le monde du soin. Les soignants la voient comme une réelle nécessité, ils semblaient à tous évident que la gestion des ressources humaines au sein du monde hospitalier doit faire appel à un modèle bienveillant.

« La bienveillance peut tout à fait représenter l'avenir d'un autre modèle de société, juste et exemplaire. L'enjeu du management bienveillant, c'est aussi celui de jeter les bases d'une nouvelle société, et ainsi de bâtir un avenir à nos enfants, avenir où les maîtres mots sont justice, goût de l'effort, engagement et enthousiasme²³⁴ ». Cela peut paraître utopique mais les auteurs confirment : « C'est possible, parce que c'est le remède à bien des maux de notre époque. Nombre d'entre nous aspirent à une société juste, qui renoue avec l'envie et le sens du bien commun, une société où chacun est conscient de participer à une œuvre commune²³⁵ ».

A l'issue de cette partie, on note également que les professionnels entretenus indiquent très clairement faire, d'ores et déjà, un lien entre management bienveillant et épanouissement des agents.

4.2 La promotion de l'épanouissement professionnel

Dans cette deuxième partie, la première question posée aux professionnels porte sur leur conception de l'épanouissement professionnel (Q6 pour les cadres de santé et Q4 pour les soignants). Qu'évoque-t-il, que représente-t-il pour les professionnels entretenus ? Ensuite les Q8 à Q12 pour les cadres de santé et Q6 à Q12 pour les soignants explorent les différents domaines qui composent l'épanouissement professionnel et la façon pour le cadre de contribuer à l'épanouissement des professionnels.

Pour exprimer leur conception de l'épanouissement professionnel, les professionnels ont évoqué cinq thèmes qui seront analysés dans l'ordre décroissant d'importance octroyée. Ces thèmes sont le bien-être au travail, le sens, le développement des compétences, la qualité de la collaboration et le plaisir au travail. Ils rejoignent les thèmes de l'épanouissement professionnel explorés dans le cadre conceptuel. Seul un thème ayant fait l'objet d'une partie théorique n'est pas directement abordé par les professionnels à l'évocation du concept d'épanouissement professionnel : les conditions de travail. Ce thème est en effet abordé par les professionnels comme moyen d'action sur le bien-être au travail des agents et c'est ainsi qu'il sera analysé.

4.2.1 Le bien-être au travail

Le bien-être au travail est cité comme un facteur d'épanouissement professionnel par quatre des cadres et quatre des soignants. *« C'est être bien dans ce qu'on fait [...] le bonheur au*

²³⁴ RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, op. cit., p.132

²³⁵ *Ibid.*, p. 132

travail²³⁶ », « c'est avoir une satisfaction de ce qu'on fait²³⁷ », « c'est se lever tous les matins et bondir du lit parce qu'on est content d'aller travailler²³⁸ », « c'est de se sentir à l'aise au travail, de ne pas venir avec la boule au ventre²³⁹ », « on s'épanouit si on se sent bien sur son lieu de travail²⁴⁰ ».

A la question de ce qui est fait pour développer le bien-être des soignants (Q9 des CS et Q7 des soignants), les réponses apportées par les professionnels portent toutes sur les conditions de travail. Non évoqué en amont par les professionnels, le thème des conditions de travail est donc pourtant au centre des réponses en ce qui concerne la contribution au bien-être des agents. Il sera donc fait ici également l'analyse des questions (Q10 des CS et Q8 des soignants) concernant les stratégies d'améliorations des conditions de travail. Ces stratégies se catégorisent en trois thèmes : le travail de coordination du cadre, l'optimisation de l'organisation du travail et l'adaptation dont fait preuve l'ensemble des professionnels.

4.2.1.1 Le travail de coordination

Evoqué par trois cadres et trois soignants, le travail de coordination du cadre de santé s'impose comme moyen d'améliorer le bien-être des employés. Pour les agents, le cadre contribue à leur bien-être par « *sa disponibilité et son aide²⁴¹ », sa façon « d'être à l'écoute, d'être bienveillant avec son équipe [...] c'est écouter et derrière proposer des solutions adaptées²⁴² », la reconnaissance dont il fait preuve : « *juste le fait qu'elle vienne nous dire « salut, est-ce que ça va ? », je pense déjà que ça peut contribuer à un épanouissement professionnel. Ou même déjà de nous appeler par notre prénom²⁴³ ».**

Au-delà de la posture qu'il adopte au quotidien, le cadre est considéré comme un « facilitateur » du travail des soignants. « *Le bien-être, c'est, des fois, ne pas aller chercher du matériel partout, ne pas courir donc, hop, s'assurer qu'elles aient le matériel nécessaire. C'est un petit peu essayer de trouver ces petits moyens qui leur permettent de se faciliter la tâche et de rester auprès du patient et de l'enfant. Parce que c'est ça dont elles ont envie en fait²⁴⁴». « Pour qu'au moins, il y ait une certaine fluidité dans leurs soins et qu'elles ne soient pas interrompues toutes les trente secondes parce qu'il manque ça, parce qu'il manque un pansement, c'est de permettre vraiment qu'au niveau logistique, elles aient tout à portée de main et qu'elles aient tout pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions²⁴⁵ », « jouer sur la coordination des transferts, faciliter les transferts, voilà. Donc c'est là que je trouve que la vision globale au sein de notre service est importante pour pouvoir fluidifier les choses entre les différentes équipes et faire en sorte que tout roule quoi²⁴⁶ ».*

²³⁶ CSA Q6, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 11

²³⁷ CSD Q6, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 63

²³⁸ SA Q4, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 21

²³⁹ SD Q4, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 71

²⁴⁰ SE Q4, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 85

²⁴¹ SA Q6, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 22

²⁴² SE Q6, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 86

²⁴³ SB Q6, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 42

²⁴⁴ CSB Q9, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 33-34

²⁴⁵ CSC Q10, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 52

²⁴⁶ CSB Q10, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 34

Ensuite, sur l'aspect planning : « dans l'idée, j'essaye quand même de ne pas les rappeler, de répondre le plus favorablement possible à leurs demandes [...] je m'adapte aux souhaits des unes et des autres sachant que quand je suis bloqué, elles savent que je ne peux pas répondre positivement à tout²⁴⁷ », « ça va être essayer de faire en sorte que leur planning ait une certaine cohérence et une certaine fluidité par rapport à leur souhait, par rapport à leur vie privée²⁴⁸ ». Côté soignant aussi, l'organisation du temps de travail est un facteur de bien-être : « en terme de planning, il y a des choses qui ont été mises en place pour qu'on ne travaille plus qu'un week-end sur deux [...] un roulement fixe de week-end²⁴⁹ », « on a un super planning, clair, net [...] Ce qui est super aussi [...] c'est le fait qu'on badge [...] ça nous permet de moduler nos horaires [...] ça donne de l'autonomie²⁵⁰ ».

4.2.1.2 L'optimisation de l'organisation

Pour quatre cadres et un soignant, optimiser l'organisation du travail est un facteur de bien-être : « j'estime que l'épanouissement professionnel passe par le bien-être au travail donc je leur laisse la possibilité de faire des pauses qui ne sont pas forcément la demi-heure réglementaire sur les douze heures. Elles peuvent en faire plus, je leur laisse gérer leur rythme de travail dans la mesure où le travail est fait. [...] Elles ont une salle dans laquelle elles ont des fauteuils qui permettent de se mettre presque allongé et dans lesquels elles sont autorisées officiellement par l'encadrement à s'installer la nuit. [...] Essayer déjà que physiquement les conditions de travail soient optimums²⁵¹ ».

Optimiser l'organisation c'est, d'une part, se montrer réactif : « ça va être de répondre au mieux à leurs sollicitations quand il leur manque quelque chose au niveau matériel, quand il y a quelque chose qui est cassé, de ne pas attendre trois ans avant de le réparer, c'est d'être assez réactif²⁵² ». Et c'est, d'autre part, analyser l'organisation existante et proposer des améliorations : « en prenant en compte les recommandations qu'on a pour améliorer le secteur²⁵³ », « être à l'écoute de l'équipe qui peut être source de propositions [...] j'attends aussi que ça vienne du terrain et que l'équipe propose des choses [...] être à l'écoute et valoriser les bonnes propositions, c'est aussi considérer les professionnels dans leur expertise de terrain²⁵⁴ », « les idées, elles ne sont pas forcément que descendantes, elles sont aussi ascendantes. C'est comme ça que la cohésion d'équipe se fait et c'est aussi comme ça que la relation cadre/agent est combinée et doit fonctionner²⁵⁵ ».

Optimiser l'organisation va également passer pour les cadres par les négociations budgétaires avec la direction : « un matériel plus adapté, une réparation, un matériel neuf quand on peut avoir le budget pour²⁵⁶ », « négociations avec la direction des soins, DRH, sur l'augmentation

²⁴⁷ CSA Q9, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 13

²⁴⁸ CSC Q10, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 52

²⁴⁹ SE Q8, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 87

²⁵⁰ SA Q8, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 23-24

²⁵¹ CSE Q8, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 78

²⁵² CSC Q10, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 52

²⁵³ SD Q6, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 71

²⁵⁴ CSD Q10, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 65

²⁵⁵ CSD Q10, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 65

²⁵⁶ CSD Q10, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 65

des temps de travail en fonction des demandes qu'on a²⁵⁷ », « en négociant avec la direction pour des investissements²⁵⁸ ».

4.2.1.3 L'adaptation des professionnels

Pour trois des soignants, développer son bien-être passe par le fait de savoir s'adapter aux contraintes institutionnelles : *« on n'a pas d'autres locaux donc il faut savoir être compliant²⁵⁹ ».* Ils sont conscients des difficultés et ne pensent pas que les cadres de proximité puissent vraiment agir sur les sources. *« Il y a les locaux, l'infrastructure qui va nous bloquer dans tout ça parce que je pense qu'on aimerait vraiment améliorer certaines choses mais qu'on ne va pas pouvoir parce qu'en fait les locaux sont pas forcément adaptés [...] je pense qu'on n'a pas vraiment de moyens de pouvoir améliorer nos conditions de travail à part embaucher [...] et qu'on n'a pas forcément ce budget-là²⁶⁰ », « comme dans beaucoup de services, il y a un problème d'embauche. C'est sûr que si on avait une équipe complète, on éviterait l'épuisement des équipes [...] c'est l'institution qui veut ça quoi. C'est plus haut, ce n'est pas du ressort de notre cadre. C'est au-dessus qu'il faut que ça bouge[...] Tout en découle après, garder son personnel, l'attractivité de l'hôpital²⁶¹ ».*

4.2.2 Le sens

En second lieu, le sens est un facteur d'épanouissement professionnel pour quatre des cadres et trois des soignants. *« C'est trouver du sens dans ce qu'on fait²⁶² », « être en adéquation avec ses propres valeurs et ce qu'on a envie de transmettre²⁶³ », « avoir du sens par rapport à son travail, à son poste de travail ou à son métier. Ça veut dire « voilà, je fais quelque chose et ça a une valeur ajoutée, ça a un intérêt derrière, ça va avoir un impact positif »²⁶⁴ ». « C'est vraiment une passion du métier. Sur le moment présent, c'est vraiment se dire « ok, c'est super, j'aime mon travail, je sais pourquoi je fais ça et ça me fait vibrer au quotidien »²⁶⁵ », « notre métier c'est une vocation²⁶⁶ », « faire quelque chose qu'on aime, déjà, aimer son métier²⁶⁷ ».*

Qu'est-ce qui donne du sens aux soignants dans leur exercice et comment y contribuer en tant que cadre de santé ? Selon les professionnels interrogés, les cadres contribuent à donner du sens en favorisant le contact patient, en préservant une collaboration pluridisciplinaire saine, en pratiquant une communication claire, en véhiculant des valeurs, en valorisant les agents et en leur permettant de diversifier leurs activités.

²⁵⁷ CSA Q10, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 14

²⁵⁸ CSE Q10, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 79

²⁵⁹ SA Q8, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 23

²⁶⁰ SB Q8, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 43

²⁶¹ SC Q8, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 57

²⁶² CSA Q6, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 11

²⁶³ CSB Q6, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 30

²⁶⁴ CSD Q6, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 63

²⁶⁵ SA Q4, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 21

²⁶⁶ SB Q4, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 40

²⁶⁷ SC Q4, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 56

4.2.2.1 Favoriser le contact patient

Quatre soignants considèrent la relation avec le patient comme source essentielle de sens : « *c'est surtout le côté humain²⁶⁸* », « *c'est le patient qui est au centre et c'est ça qui donne le sens²⁶⁹* », « *forcément, c'est le contact patient et les retours qu'on a. Il y a des retours négatifs de la part des patients et des retours positifs mais les deux font évoluer dans le bon sens [...] Avoir le retour des patients, ça, c'est vraiment ce qui m'épanouit le plus je pense²⁷⁰* », « *ce qui donne du sens c'est d'apporter quelque chose à mes patientes comme un peu tous les soignants [...] c'est d'être là pour les patientes, le rapport humain en fait, les relations humaines [...] d'être avec mes patientes, de leur apporter quelque chose, de les aider, de partager leurs joies²⁷¹* ».

4.2.2.2 Préserver une collaboration pluridisciplinaire saine

Pour trois des soignants et un cadre, une collaboration saine donne du sens : « *les échanges qu'on peut avoir avec les collègues²⁷²* », « *j'ai un petit groupe de collègues [...] le fait d'être souvent avec elles, ça me booste quand même à venir [...] l'entraide²⁷³* », « *ça va être de trouver des moyens de redonner du sens sur des pratiques médicales, sur tout ce qui va être éthique donc c'est aussi toute la collaboration qu'on peut avoir au niveau médical²⁷⁴* », « *de se sentir dans un environnement sain où on sent qu'il n'y a pas forcément de tensions, que ça soit entre les collègues ou avec le cadre ou encore au-dessus dans la hiérarchie. Oui, c'est de se sentir à l'aise, de ne pas se sentir opprimée dans le travail ou trop pressée justement et d'avoir le sentiment de ne pas pouvoir faire correctement son travail²⁷⁵* ».

4.2.2.3 Pratiquer une communication claire

Pour quatre des professionnels, « *donner du sens, c'est apporter aussi les informations [...] ça demande beaucoup d'investissement au niveau de l'encadrement de communiquer [...] C'est être à l'écoute mais aussi leur expliquer ce qui se passe au niveau de l'institution, objectiver parce qu'il y a souvent aussi beaucoup de ressentis sur des éléments subjectifs²⁷⁶* », « *en expliquant les choses clairement [...] c'est toujours essayer de leur rappeler un petit peu quelles sont les contraintes des autres [...] tout ça, ça apporte du sens dans ce qu'ils font²⁷⁷* ». Communiquer clairement sur les attentes envers chacun et faire des retours : « *pouvoir un peu recentrer les réflexions autour du sens du travail [...] le vécu négatif, c'est pareil, ça peut permettre aussi de, finalement, parfois, prendre conscience que nos attitudes en tant que professionnel, elles ne sont pas anodines et que les gens attendent des choses de nous. Et parfois, ça peut faire retrouver aussi le sens²⁷⁸* », notre cadre « *nous propose aussi, souvent,*

²⁶⁸ SD Q7, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 71

²⁶⁹ SC Q7, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 57

²⁷⁰ SA Q7, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 22

²⁷¹ SE Q7, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 86

²⁷² SA Q7, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 22

²⁷³ SB Q7, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 42

²⁷⁴ CSB Q9, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 33

²⁷⁵ SD Q7, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 71

²⁷⁶ CSB Q9, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 32-33

²⁷⁷ CSD Q9, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 64-65

²⁷⁸ CSE Q9, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 79

des réunions pour qu'on remette un peu les choses à plat, savoir et en nous disant « qu'est-ce que vous attendez de moi ? Et moi, je vais vous dire aussi ce que j'attends de mon équipe »²⁷⁹ ».

4.2.2.4 Véhiculer des valeurs

Pour deux cadres, véhiculer des valeurs permet de donner du sens : *« on va revenir sur les valeurs d'écoute, de communication, de considération de la personne, aussi de confiance²⁸⁰ », « c'est être exemplaire, c'est-à-dire de ne pas faire le contraire de ce qu'on dit quoi. C'est d'être en accord avec ce qu'on explique et ce qu'on transmet à l'équipe, c'est de se l'appliquer à soi-même [...] en termes de management, c'est vraiment d'avoir une certaine cohérence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait [...] de pouvoir avoir la capacité de se remettre en question quand on se rend compte, après évaluation, que ce qu'on a décidé n'était pas forcément bien. Mais d'avoir cette remise en question aussi et d'oser le dire à l'équipe [...] Pour moi, ça, c'est vraiment le sens, d'être transparente. D'être transparente et d'avoir une certaine équité, ça, ça donne du sens aussi au soignant²⁸¹ ».*

4.2.2.5 Valoriser les agents

Pour deux des cadres et un des soignants, on donne du sens par la prise en considération : *« qu'elle demande notre avis [...] ça valorise énormément notre travail et notre envie de travailler et du coup notre épanouissement²⁸² », « on essaye de le donner en les mettant en valeur, en valorisant ce qu'elles font de bien, en travaillant avec elles ce qu'il y a à améliorer²⁸³ », « dès que j'ai des retours que ce soit sur les questionnaires de sortie ou par le biais du service qualité, quand j'ai des retours de patientes, je les imprime, je les affiche quand c'est des retours positifs pour que ça soit valorisant pour elles et qu'elles se rendent compte que ce qu'elles font, chaque jour, les unes après les autres, auprès d'une patiente, ça a un impact positif²⁸⁴ ».*

4.2.2.6 Permettre une diversification des activités

Enfin, deux soignantes expriment trouver du sens dans la diversification de leurs activités : *« j'ai ce travail à l'hôpital et je fais aussi des consultations pour les pompiers [...] j'ai aussi créé un petit compte Instagram [...] pouvoir faire pas mal de petites choses et pouvoir se diversifier un petit peu, je trouve ça super épanouissant²⁸⁵ ».*

On remarque dans cette partie sur le sens que de nombreux principes de posture attribués au cadre de santé pour contribuer à donner du sens coïncident avec ceux du manager bienveillant : la pratique d'une communication authentique et respectueuse, la fiabilité et la cohérence, l'exemplarité et la valorisation des agents.

²⁷⁹ SB Q6, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 42

²⁸⁰ CSE Q9, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 79

²⁸¹ CSC Q9, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 51

²⁸² SB Q6, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 42

²⁸³ CSA Q9, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 13

²⁸⁴ CSE Q9, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 79

²⁸⁵ SA Q7, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 23

4.2.3 Le développement des compétences

L'évolution professionnelle et le développement des compétences sont cités comme facteurs d'épanouissement professionnel par les cinq cadres et deux soignants. Dans « *l'épanouissement professionnel, il doit y avoir une notion de projection, c'est-à-dire d'être capable de se projeter dans l'avenir, d'avoir des projets*²⁸⁶ », « *avoir des projections d'évolution professionnelle*²⁸⁷ ».

Il s'agit ici de la notion d'évolution dans tous ses aspects : « *évoluer ce n'est pas forcément, voilà, avoir une évolution de carrière faramineuse mais ça peut être, voilà, avoir un peu diversifié ses activités, avoir fait autre chose*²⁸⁸ », « *certains ont des souhaits d'évolution de carrière, d'autres ont des souhaits de changement de carrière radical*²⁸⁹ », « *c'est aussi s'enrichir intellectuellement, se stimuler intellectuellement et humainement aussi dans les relations [...] d'avoir des nouveautés donc du changement*²⁹⁰ ».

Pour les soignants, c'est « *pouvoir évoluer comme on le souhaiterait*²⁹¹ », « *se dire « ok, je sais très bien que si une fois j'ai envie de voir ailleurs, de changer de service, ben je pourrais » parce que à l'hôpital, on a cette possibilité [...] J'ai l'impression que je vais pouvoir évoluer vraiment dans le bon sens*²⁹² ».

Afin de contribuer à cette évolution professionnelle, les cadres de santé disposent de plusieurs outils : la formation continue, l'entretien annuel, les fonctions transversales et les pratiques réflexives.

4.2.3.1 La formation

La formation continue, sous ses différents aspects, est jugée unanimement comme l'outil essentiel au développement des compétences : « *en leur donnant la possibilité de se former, de progresser, d'évoluer en compétences*²⁹³ ».

Comment évaluer les besoins en formation des personnels ? Par « *un recueil de souhaits de formation individuel et collectif*²⁹⁴ », « *je parlais de carences que j'avais repérées ou de difficultés pour leur proposer des formations*²⁹⁵ », « *le fait de prendre un petit temps d'échange en essayant de les faire se questionner sur elle-même, sur leur rapport au travail, leurs aisances et leurs points de difficultés, ça leur permet d'aller vers des formations un peu à bon escient*²⁹⁶ ».

L'acquisition de compétence peut se faire de différentes manières et la formation peut adopter différentes formes : « *soit de la formation théorique, soit de la formation compagnonnage [...] La compétence, ce n'est pas que du faire et du comment faire mais c'est aussi un peu de connaissances théoriques et c'est l'assemblage des deux qui permet de consolider, de créer*

²⁸⁶ CSA Q6, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 11

²⁸⁷ CSC Q6, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 50

²⁸⁸ CSE Q6, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 77

²⁸⁹ CSA Q6, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 11

²⁹⁰ CSE Q6, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 77

²⁹¹ SE Q4, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 85

²⁹² SA Q4, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 21

²⁹³ CSD Q8, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 64

²⁹⁴ SA Q10, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 24

²⁹⁵ CSA Q11, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 15

²⁹⁶ CSE Q11, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 80

vraiment la compétence²⁹⁷ ». Dans le suivi des nouveaux agents, c'est « veiller à ce qu'ils soient dans un processus de parcours de professionnalisation qui fait qu'ils vont accueillir au fur et à mesure les compétences qui leurs sont nécessaires et donc identifier un petit peu ce qu'ils ont besoin d'acquérir à quel moment [...] proposer des petits temps mais ça peut être avec d'autres personnes, d'autres professionnels²⁹⁸ ».

Parmi les types de formations plébiscités par les professionnels, on trouve les format courts : « il faut pas que ce soit très long, il faut bien re-réfléchir les formations et peut-être proposer des choses un peu plus adaptées en termes de temps²⁹⁹ », « c'est vraiment bien d'avoir pensé à faire des formations courtes, intéressantes et pertinentes qui vont dans le vif du sujet pour pouvoir, en fait, vraiment actualiser nos connaissances, les nouvelles recommandations³⁰⁰ », « on a des petits topos faits dans le service ou au niveau du pôle [...] Ça permet de se mettre à niveau, de voir les évolutions [...] C'est bien les petites formations comme ça plutôt que les grands temps³⁰¹ », « c'est à nous de trouver les moyens d'apporter l'information sur de courtes durées. Que ce soit repenser, que ce soit assez percutant³⁰² ».

Si des formations plus conséquentes sont faites par des professionnels, l'idée sera la transmission au sein de l'équipe : « on leur demande de faire un retour en équipe sur ce qu'elles ont appris, sur ce qu'elles souhaitent mettre en place à l'issue de cette formation et, de fil en aiguille, ça rebooste un petit peu l'équipe³⁰³ », « c'est des choses qui ne coûteraient rien en termes de frais de formation et qui pourraient être organisées entre nous. Qu'on puisse partager nos compétences, se former entre pairs³⁰⁴ ». Car la formation est génératrice de motivation : « en retour de formation, on voit toujours qu'il y a une nouvelle dynamique qui se met en œuvre [...] on sait très bien que des temps de formation, c'est des temps d'échanges que ce soit, entre professionnels du même service ou des professionnels du pôle ou voir même extérieurs, ça fait énormément de bien et ça remotive³⁰⁵ ». Pour le cadre, il s'agira également d'assurer un suivi après les formations pour s'assurer qu'elles ont été aidantes : « c'est aussi avoir ce suivi-là, cet échange-là avec les personnes pour réadapter un peu le dispositif et [...] pour permettre à la personne de réussir³⁰⁶ ».

4.2.3.2 L'entretien annuel

Parmi les outils contribuant au développement des compétences, l'entretien annuel est cité par les cinq cadres et deux des soignants. C'est l'outil institutionnel « pour faire les points réguliers sur ce qui est compétences, épanouissement, projets et formations³⁰⁷ ». La méthode : « toujours partir d'une autoévaluation³⁰⁸ », « c'est essayer de poser de nouveaux objectifs pour continuer

²⁹⁷ CSD Q11, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 66

²⁹⁸ CSB Q11, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 34-35

²⁹⁹ CSB Q8, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 32

³⁰⁰ SB Q10, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 44

³⁰¹ SC Q10, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 57-58

³⁰² CSB Q11, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 35

³⁰³ CSA Q8, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 13

³⁰⁴ SE Q10, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 88

³⁰⁵ CSB Q8, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 32

³⁰⁶ CSD Q11, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 66

³⁰⁷ CSE Q11, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 80

³⁰⁸ CSB Q11, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 35

dans cette dynamique de montée en compétence³⁰⁹ », « c'est un moment privilégié et c'est un moment où on peut redonner aussi un petit coup d'accélérateur et un élan de motivation sur les projets [...] on définit les objectifs [...] qui à la fois lui permettent de s'épanouir professionnellement mais aussi qui ont un intérêt pour le service et le patient³¹⁰ ».

4.2.3.3 Les fonctions transversales

Autre possibilité évoquée par deux cadres pour contribuer à développer les compétences des agents, s'appuyer sur des fonctions transversales comme l'encadrement des étudiants ou la nomination de référents dans certains domaines : *« on a des référents dans le pôle aussi donc est-ce qu'il y a un domaine où ils pourraient être référents, leur donner certaines responsabilités pour gagner en compétence³¹¹ », « je me suis dit, ce n'est pas forcément moi qui vais être la référente, ça peut être quelqu'un de l'équipe parce que, du coup, ça permet de prendre un peu de recul sur les dossiers [...] c'est vrai que toutes ces fonctions transversales, je trouve que c'est un moyen aussi d'aller vers une évolution des compétences³¹² », « je trouve que l'encadrement des étudiants c'est quelque chose qui leur permet aussi de continuer à évoluer dans leurs compétences. Elles sont obligées d'expliquer, elles sont obligées de prendre en compte les réflexions que leurs étudiants leur font³¹³ ».*

4.2.3.4 Les analyses réflexives

Dernier outil de développement des compétences mis en avant par le duo cadre/soignant E : les analyses réflexives. *« Quand il y a un dossier qui pose vraiment problème, on le revoit ensemble pour réfléchir sur nos pratiques³¹⁴ », « on les fait réfléchir sur des dossiers, on fait des revues de mortalité et de morbidité donc prendre du recul, réfléchir sur ses pratiques³¹⁵ », « c'est aussi pouvoir dire quand quelque chose n'a pas été fait comme ça aurait dû, faire ce retour. Parce que, parfois, il y a des choses qu'on ne fait pas comme il faudrait et quand on a un retour, ben, on peut en prendre conscience. Parce que bien souvent, on ne s'en rend pas compte [...] les aider à avancer dans leur réflexion³¹⁶ ».*

Ces différents aspects du développement des compétences ont été brièvement développés dans la partie théorique sur l'épanouissement professionnel. On peut également faire un lien avec la partie théorique concernant le management bienveillant dans laquelle il était fait référence à la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants et des nouveaux professionnels qui intègrent l'équipe ainsi qu'à l'accompagnement à la réflexion. Comme Stella CHOQUE le concluait dans son ouvrage sur le management bientraitant, *« la résultante de cette stratégie managériale serait de développer aussi un esprit de sécurité, de développer les compétences par l'analyse des pratiques et la mise en place de formations spécifiques [...] Il est donc*

³⁰⁹ CSD Q11, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 66

³¹⁰ CSA Q8, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 12-13

³¹¹ CSC Q11, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 52

³¹² CSE Q11, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 80

³¹³ CSE Q11, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 80

³¹⁴ SE Q9, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 87

³¹⁵ CSE Q11, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 80

³¹⁶ CSE Q11, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 81

impératif également de permettre au professionnel par le biais de la formation continue de développer continuellement des compétences³¹⁷ ».

4.2.4 La qualité de la collaboration

La qualité de la collaboration au sein de l'équipe est citée comme facteur d'épanouissement professionnel par deux cadres et trois soignants : *« avoir une bonne ambiance de travail, une communication positive et constructive au sein de l'équipe³¹⁸ », « avoir des relations saines, agréables que ce soit avec les collègues ou que ce soit avec la hiérarchie³¹⁹ », « c'est aussi pouvoir créer du lien avec des collègues³²⁰ », « ça va être déjà une entente au niveau des collègues [...] à partir du moment où tu peux te sentir écoutée et discuter, tu peux être épanouie³²¹ ».*

Dans un tout premier temps, les professionnels s'accordent à dire que le cadre de santé peut agir sur la qualité de la collaboration par le comportement et la posture qu'il adopte. *« C'est essayer d'instaurer un climat de bienveillance avec les mêmes règles pour tout le monde³²². »*
« L'épanouissement vient aussi avec le cadre [...] Si le cadre arrive à être bienveillant, tu pourras aussi plus facilement, je trouve, t'épanouir dans ton service parce que tu sais que tu auras un soutien³²³. »

Mis à part la posture du cadre, qu'est-ce qui permet d'améliorer la qualité de la collaboration au sein d'une équipe et comment le cadre peut-il y contribuer ? Les réponses apportées par les professionnels se regroupent en deux catégories : l'organisation de temps d'échange réguliers et la promotion de l'esprit d'équipe.

4.2.4.1 L'organisation de temps d'échanges réguliers

Cette stratégie d'action sur la qualité de la collaboration est partagée par trois cadres et citée par trois soignants. *« Elles ont besoin de moment d'échanges avec leurs pairs, avec leur groupe et donc ça c'est quelque chose qu'on maintient par différents moyens, on a ce qu'on appelle les points infos chaque mois [...] On a les réunions communes qu'on fait deux fois par an [...] Et on a des échanges de pratiques professionnelles³²⁴ », la soignante de son équipe confirme : « ça permet vraiment de faire des points sur pleins de sujets [...] ça permet des échanges³²⁵ ».*

« C'est de faire une réunion pour pouvoir faire en sorte que les gens puissent s'exprimer [...] les aider un peu à extérioriser³²⁶ », « beaucoup de temps d'échanges, de soutien en groupes pour que justement la collaboration reste effective [...] Des échanges comme ça en groupe, ça permet aussi de continuer à leur permettre d'être une entité³²⁷ », « des quarts d'heure d'échanges [...] la chef va insister pour qu'on fasse ces quarts d'heure-là. Et je pense qu'ils

³¹⁷ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 148

³¹⁸ CSC Q6, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 50

³¹⁹ CSD Q6, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 63

³²⁰ SA Q4, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 21

³²¹ SB Q4, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 40-41

³²² CSC Q10, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 51

³²³ SB Q4, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 41

³²⁴ CSA Q10, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 14

³²⁵ SA Q8, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 23

³²⁶ CSC Q10, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 51

³²⁷ CSE Q10, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 80

*sont nécessaires pour verbaliser des petites choses comme ça qu'on se dit entre deux portes et qui doivent circuler dans toute l'équipe [...] diffuser vraiment l'information*³²⁸ ».

4.2.4.2 La promotion de l'esprit d'équipe

Trois des cadres et trois des soignants considèrent que l'esprit d'équipe est essentiel pour avoir une qualité de collaboration et pense que le cadre doit se poser comme garant de cet esprit d'équipe : « *on ne peut pas exiger de ses agents d'être à fond dans leur travail si nous-mêmes, on y est pas quoi*³²⁹ ».

Pour cela, le cadre de santé se positionne comme représentant de l'équipe et lien avec l'extérieur dans un objectif de cohésion : « *être à notre écoute, faire remonter nos éventuelles difficultés auprès de la hiérarchie [...] essayer de trouver une cohésion de travail pour que tout le monde s'y retrouve [...] le cadre va faire un peu le tampon*³³⁰ ». Il a également un rôle d'écoute et de médiation, il doit « *s'impliquer dans le travail et dans la vie au sein du service, pas que l'aspect du travail mais aussi dans l'aspect humain [...] de se sentir écouté, de savoir qu'on a quelqu'un à qui on peut parler si, des fois, il y a des soucis même avec d'autres collègues*³³¹ », « *c'est aussi de son rôle de pouvoir gérer les émotions. Je pense que si on arrive à gérer un peu les émotions des personnes, qu'on les laisse s'exprimer et qu'on leur donne les moyens de s'exprimer, ça va aussi améliorer à long terme l'épanouissement de l'équipe*³³² ».

Pour promouvoir l'esprit d'équipe, le cadre de santé peut agir sur l'accueil des nouveaux agents : « *c'est la façon d'aborder les gens quand ils arrivent [...] d'essayer de faire en sorte de les intégrer le mieux possible avec les autres agents*³³³ ». Il peut également faire preuve de créativité dans l'élaboration d'outils facilitant les échanges au sein de l'équipe : « *une adresse mail groupée [...] on a une liste avec les services, les noms des diéts et les numéros de téléphone, tout bien classé, bien rangé, mis régulièrement à jour, c'est pratique [...] un portfolio avec une photo de chaque diét et cadre*³³⁴ », « *elle utilise beaucoup de supports de communication [...] des petites pancartes humoristiques [...] des boîtes d'humeur*³³⁵ ».

Dans la partie théorique de ce travail, il a été mis en avant l'importance de la collaboration et des relations interpersonnelles dans la recherche d'épanouissement professionnel. En effet, comme « *l'activité professionnelle demeure collective, communicationnelle, interactive, interdépendante*³³⁶ », le cadre de santé doit considérer la cohésion et la solidarité au sein de l'équipe comme un objectif essentiel s'il souhaite contribuer à l'épanouissement des professionnels.

³²⁸ SB Q9, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 43

³²⁹ CSB Q10, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 34

³³⁰ SC Q6, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 56

³³¹ SD Q6, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 71

³³² SB Q9, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 44

³³³ SC Q9, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 57

³³⁴ SA Q9, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 24

³³⁵ SB Q9, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 43

³³⁶ THEVENET Maurice, « Le bien-être au travail, une dimension collective », *op. cit.*, p. 139

4.2.5 Le plaisir au travail

En dernier lieu, le plaisir au travail est cité comme facteur d'épanouissement professionnel par deux cadres et deux soignants : « ressentir du plaisir dans son travail³³⁷ », « venir avec plaisir et prendre du plaisir dans ce qu'on fait³³⁸ », « prendre du plaisir au travail, être motivée, avoir l'envie de s'investir dans des projets, avoir une certaine dynamique³³⁹ ».

Quand on demande aux professionnels ce qui leur permet de ressentir plus de plaisir au travail, ils mentionnent trois domaines : la relation avec le patient, la convivialité et l'évolution professionnelle.

4.2.5.1 La relation de soin

La première source de plaisir dans le travail, exposée par quatre cadres et quatre soignants, se trouve dans la relation avec le patient : « le plaisir, je le trouve dans la relation de soin avec les patientes. Donc, pour ressentir plus de plaisir, j'ai besoin de pouvoir m'y consacrer sans être parasitée par plein d'autres choses³⁴⁰ », « c'est ça qui me permet d'éprouver du plaisir, c'est vraiment le relationnel avec le patient [...] c'est gratifiant³⁴¹ ».

Même dans les services « supports », au-delà de la relation de soin à l'instant T, c'est « de savoir que notre travail contribue à, justement, éviter que les patients soient malades [...] de se dire qu'on a fait du travail qui sert à quelque chose [...] et que tout le monde contribue au même objectif même si ce n'est pas au même niveau³⁴² ».

En tant que cadre, se positionner en écho du travail fourni et de l'impact positif sur les patients est vecteur de plaisir pour les agents, en plus du sens et de la reconnaissance apportée : « c'est aussi leur apporter de l'extérieur l'impact de ce qu'ils ont fait [...] leur faire ce retour³⁴³ », « dire quand les choses ont été particulièrement bien faites aussi³⁴⁴ », « c'est de revenir avec eux sur, justement, ce qui s'est bien passé quand il y a une situation compliquée [...] je pense que ça peut aussi donner derrière de la satisfaction, de la reconnaissance et du plaisir au travail³⁴⁵ ».

4.2.5.2 La convivialité

Les moments de convivialité au sein des équipes sont également source de plaisir au travail pour deux cadres et trois soignants : « des moments plus conviviaux³⁴⁶ », « la bonne ambiance³⁴⁷ », « les after work [...] ça permet de tisser du lien et d'avoir aussi un petit peu plus de plaisir et de souder les relations³⁴⁸ », « quand on a une bonne collaboration avec les médecins, quand on a des petits moments un petit peu plus cools [...] où on rigole pour un petit

³³⁷ CSE Q6, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 77

³³⁸ SE Q4, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 85

³³⁹ CSB Q6, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 30

³⁴⁰ SE Q11, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 88

³⁴¹ SC Q11, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 58

³⁴² SD Q11, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 72-73

³⁴³ CSD Q11, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 66

³⁴⁴ CSE Q11, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 81

³⁴⁵ CSD Q11, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 66

³⁴⁶ CSA Q11, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 16

³⁴⁷ SD Q11, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 72

³⁴⁸ SA Q11, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 25

peu décompresser [...] et même, un truc bête aussi, mais juste quelqu'un qui va ramener des croissants le matin³⁴⁹ ». Car ces moments sont source d'humanité : « ça veut dire qu'on est considéré comme juste des humains et qu'on peut s'entendre sur autre chose que juste sur des médicaments, des prescriptions et ce genre de choses³⁵⁰ ».

4.2.5.3 L'évolution professionnelle

Trois cadres et deux soignants pensent que l'évolution professionnelle peut être source de plaisir au travail : « *quelque part, en gagnant en compétence, on peut aussi se faire plaisir³⁵¹ », « leur proposer régulièrement de choisir, de s'investir peut-être plus dans tel ou tel domaine, ça peut aussi être un gage de plaisir [...] leur laisser de l'autonomie dans leur travail³⁵² », « être dans un service qui nous fasse vibrer quand même un petit peu où on sait qu'on peut mettre en place des projets³⁵³ ».*

Accompagner une montée en compétence et en responsabilité donc mais apporter aussi un souffle d'air frais : « *le plaisir au travail, notamment dans les nouvelles générations, c'est de leur apporter de la nouveauté³⁵⁴ », « le renouvellement d'internes d'ailleurs, ça je trouve que ça apporte à chaque fois un renouveau³⁵⁵ ».*

Le plaisir au travail serait donc un riche mélange de sentiments : sentiment de sécurité, sentiment d'utilité, sentiment d'appartenance à une équipe, sentiment de satisfaction. « *S'épanouir, c'est avoir ce sentiment que voilà, on appartient à une équipe [...] se sentir en sécurité [...] avoir un sentiment de satisfaction d'avoir bien fait les choses [...] ma contribution est dans le soutien de ces différentes choses³⁵⁶ ».*

4.3 L'épanouissement professionnel en milieu hospitalier

Dans cette dernière partie de l'analyse, sont analysées les réponses apportées par les professionnels concernant une éventuelle modification du rapport des agents à leur travail et à leur besoin d'épanouissement dans les cinq dernières années (Q5 pour les soignants et Q7 pour les cadres de santé) ainsi que la capacité du milieu hospitalier à se poser comme environnement favorable à l'épanouissement des agents (Q12 pour les soignants et les cadres de santé).

4.3.1 Une évolution du rapport au travail

4.3.1.1 Un besoin de liberté

Quatre cadres et un soignant mettent en évidence un besoin de liberté grandissant chez les jeunes professionnels : « *une autre génération qui bouge beaucoup, qui aime bouger, du coup,*

³⁴⁹ SB Q11, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 44-45

³⁵⁰ SB Q11, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 45

³⁵¹ CSC Q11, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 52

³⁵² CSE Q11, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 81

³⁵³ SA Q11, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 25

³⁵⁴ CSD Q11, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 67

³⁵⁵ SB Q11, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 45

³⁵⁶ CSB Q11, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 35-36

qui ne reste pas³⁵⁷ », on est en présence « de personnes qui ont refusé des renouvellements de contrats ou des CDI pour être libres de faire autre chose³⁵⁸ ».

Cette notion de mobilité est notamment mise en rapport avec une autonomie grandissante et une envie d'évolution prégnante chez les nouveaux agents : *« elles sont dans une démarche de vouloir se former à beaucoup de choses, de vouloir aussi faire de l'attractivité hospitalière sans le savoir³⁵⁹ », elles travaillent « sur la reconnaissance de leur métier, sur l'accompagnement des étudiants dans leurs études [...] il y en a de plus en plus qui se lancent dans des projets de recherche³⁶⁰ ».*

Cette évolution peut également s'expliquer par une capacité d'adaptation stimulée pendant leur formation : *« nos études évoluent, c'est en perpétuel renouvellement [...] on s'adapte³⁶¹ », « c'est carrément sociétal [...] l'infirmière qui sort de son école d'infirmière, elle sait beaucoup de choses mais elle doit avoir un investissement énorme quand elle a son premier emploi [...] quel que soit le secteur d'activité, on se surspécialise dans chaque secteur [...] l'adaptation à l'emploi est très très importante³⁶² ».*

4.3.1.2 Un nouvel équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Comme dans la partie théorique, quatre cadres évoquent des changements de priorité chez les nouvelles générations : *« de manière globale, la vie personnelle est très importante [...] elles sont moins disponibles [...] la vie personnelle prend pas mal le dessus³⁶³ », ce qui n'affecte pas leur investissement dans le travail : « une fois qu'elles sont au travail, non, ça ne joue pas, c'est juste qu'elles ont aussi envie de profiter de l'extérieur et qu'elles ont besoin d'un équilibre³⁶⁴ ».*

Un nouvel équilibre donc où la vie personnelle a une place prépondérante : *« je vois les nouvelles générations qui arrivent, leur priorité, c'est leur vie privée. Donc, tout va tourner autour de leur vie privée, c'est à dire où j'en arrive même à avoir des entretiens où les gens, la première question qu'ils posent, c'est le nombre de jours de congés et le salaire [...] c'est plus du tout la même mentalité³⁶⁵ », « avant, le travail, ça avait une place prépondérante. Aujourd'hui [...] il y a quand même une part non négligeable des personnes pour qui le travail, on a l'impression, est secondaire³⁶⁶ », « les gens ont envie d'être dans un travail qui ne leur impose pas un rythme trop contraignant dans leurs activités personnelles [...] C'est plutôt, ben, j'ai une vie personnelle avec ça et ça et ça, il faudrait bien que la vie professionnelle s'arrange pour y convenir quoi³⁶⁷ ».*

³⁵⁷ CSC Q7, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 50

³⁵⁸ CSE Q7, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 77

³⁵⁹ CSA Q7, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 11

³⁶⁰ CSA Q7, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 12

³⁶¹ SA Q5, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 22

³⁶² CSB Q7, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 31

³⁶³ CSB Q7, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 30-31

³⁶⁴ CSB Q7, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 31

³⁶⁵ CSC Q7, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 50

³⁶⁶ CSD Q7, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 63

³⁶⁷ CSE Q7, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 78

Mais ce nouvel équilibre peut être interprété comme une conséquence d'un changement de contexte : *« Mais c'est, en fait, aussi parce que je pense, par rapport à moi quand j'étais soignante, j'étais beaucoup moins sollicitée³⁶⁸ ».*

4.3.1.3 Un contexte de travail contraint

Quatre soignants justifient cette modification du rapport au travail par une réaction à un contexte de travail contraint : *« c'est plus la situation sanitaire qui a créé des changements de poste, je ne pense pas que c'était un problème d'épanouissement de personnes [...] l'épuisement physique et psychologique impactent énormément sur l'épanouissement dans un service et sur la bonne ambiance, du coup, c'est un cercle vicieux en fait³⁶⁹ »*, *« de moins en moins de personnels qui s'épanouissent dans leur travail [...] la charge de travail est de plus en plus importante, on leur demande de plus en plus³⁷⁰ »*, *« il y a plus de tensions dans l'équipe [...] les gens sont un peu moins motivés [...] il y a un épuisement des soignants qui sont fatigués avec en plus le covid qui n'a pas aidé³⁷¹ ».*

4.3.1.4 Une représentation différente du travail

Trois cadres mettent en avant une évolution des représentations du travail dans les nouvelles générations et notamment un rapport différent au travail et à la pénibilité : *« Et d'autant plus, quand le travail est, un peu plus, on va dire, difficile qu'il y a certaines années [...] il n'y a plus de motivation comme il y en avait il y a quelques années [...] on voit une évolution de mentalité dans le rapport au travail³⁷² »*, *« je vais être caricatural mais pas si caricatural que ça [...] il y a aussi ce rapport-là en notion de pénibilité et d'effort fourni où on sent bien que les agents [...] sont moins armés vis-à-vis de ces deux notions-là³⁷³ ».*

Un rapport au travail différent et assumé : *« je n'ai pas le sentiment qu'on ait fonctionné comme ça avec une notion de consommation de l'arrêt maladie comme étant une alternative aux congés annuels. Et c'est dit, c'est ça, peut-être, la nouveauté, c'est que c'est dit, assumé ouvertement³⁷⁴ ».* Avec parfois, le sentiment que certains agents des nouvelles générations ont besoin de se sentir au travail comme chez eux : *« les agents, ils ont besoin pour l'épanouissement, de pouvoir un peu se sentir chez eux, de personnaliser, de ramener leurs petites affaires, de mettre leurs petites vestes, de faire comme à la maison³⁷⁵ ».*

4.3.2 Le milieu hospitalier : un environnement favorable à l'épanouissement professionnel soignant ?

Les réponses des professionnels à cette question sont nuancées et se catégorisent en trois thèmes : une nécessité de réformes du système hospitalier, la noblesse des métiers du soin et le travail en équipe.

³⁶⁸ CSB Q7, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 31

³⁶⁹ SB Q5, Annexe 6, dans « Les annexes obligatoires », p. 41

³⁷⁰ SC Q5, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 56

³⁷¹ SE Q5, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 86

³⁷² CSC Q7, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 50

³⁷³ CSD Q7, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 64

³⁷⁴ CSE Q7, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 77-78

³⁷⁵ CSE Q7, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 78

4.3.2.1 Une nécessité de réformes du système hospitalier

Les cinq cadres et quatre soignants pensent que les conditions de travail actuelles du milieu hospitalier ne favorisent pas l'épanouissement des professionnels : « *les difficultés en termes de ressources humaines, d'absentéisme etc. font que forcément, derrière, ça va avoir un impact sur les conditions de travail et ça peut avoir un impact sur l'épanouissement au travail*³⁷⁶ », « *les contraintes en milieu hospitalier sont quand même assez fortes [...] et ça peut être un frein à l'épanouissement au travail*³⁷⁷ », « *parce que pour donner du sens au travail, il faut savoir un peu où on va et là [...] il y a de l'incertitude [...] Donc donner du sens dans ce contexte, ce n'est pas évident*³⁷⁸ ».

Ces contraintes engendrent beaucoup de questions chez le personnel quant à leur avenir à l'hôpital, d'autant qu'il y a beaucoup d'opportunités extrahospitalières : « *on a un sérieux problème de recrutement [...] c'est un double enjeu [...] réussir à les faire rester et c'est là où la bienveillance entre en jeu, la solidarité entre en jeu, la communication entre en jeu [...] c'est aussi trouver le moyen de continuer à être attractif mais ça demande aussi de la créativité et de l'imagination*³⁷⁹ ».

Les professionnels mettent en évidence une nécessité de réactualiser le système hospitalier si on souhaite en faire un modèle favorable à l'épanouissement des personnels qui y travaillent : « *je pense que l'hôpital a grandement besoin de réactualiser son système pour que, justement, les soignants aujourd'hui puissent s'y retrouver et retrouver du sens à leur travail. Pour y remédier, je pense qu'il va falloir passer par un grand changement, des réformes*³⁸⁰ », « *on est encore sur un système qui est complètement obsolète par rapport à des systèmes maintenant qu'ils ont dans le privé [...] où ils ont su s'adapter avec leur temps et en mettant en avant la qualité de vie au travail. On a un gros temps de retard [...] il y a beaucoup à rattraper [...] il va falloir vraiment beaucoup d'années mais on sent déjà qu'on est sur le début de quelque chose*³⁸¹ », « *il y aurait l'attractivité financière et puis améliorer les conditions de travail [...] il faut vraiment faire un gros travail de fond parce que c'est dommage, on a quand même un bel outil et ça serait dommage de le condamner. Il faut qu'il y ait une volonté politique et une volonté de direction*³⁸² ».

4.3.2.2 La noblesse des métiers de soin

Malgré tout, les cinq cadres et trois des soignants pensent que la relation de soin et « *la noblesse des métiers de soin*³⁸³ » sont des facteurs d'épanouissement pour les soignants : « *on peut s'épanouir ne serait-ce que par la relation humaine. C'est des gens qui ont choisi le soin, qui ont choisi d'être au contact des patients et ça, c'est quelque chose qui apporte beaucoup de choses, enfin, qui est enrichissant, qui est gratifiant*³⁸⁴ », « *le patient, il est au cœur de leurs préoccupations [...] je pense que si on a compris où on est, ce qu'on fait et quelle est notre*

³⁷⁶ CSD Q12, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 67

³⁷⁷ CSD Q12, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 67

³⁷⁸ CSA Q12, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 17

³⁷⁹ CSB Q12, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 36-37

³⁸⁰ CSC Q12, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 52

³⁸¹ CSC Q12, Annexe 7, dans « Les annexes obligatoires », p. 53

³⁸² SC Q12, Annexe 8, dans « Les annexes obligatoires », p. 58-59

³⁸³ CSD Q12, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 68

³⁸⁴ CSE Q12, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 81

mission, oui, l'environnement hospitalier peut clairement être un formidable outil d'épanouissement au travail pour les professionnels³⁸⁵ », « ce qui a changé aussi, c'est la visibilité du métier [...] cette évolution-là contribue à l'épanouissement des professionnels en établissements de santé³⁸⁶ ».

La reconnaissance des patients peut également être facteur d'épanouissement : *« ce qui aide aussi, pour le bien-être au travail, c'est aussi toute la reconnaissance qu'il peut y avoir³⁸⁷ »* mais ne suffit pas à contrebalancer le manque de reconnaissance salariale : *« j'aime ce que je fais [...] mais on n'est pas forcément reconnu et payé comme on le devrait en tant que soignant et par rapport aux horaires qu'on fait [...] c'est très peu valorisé³⁸⁸ », « on est mal payé, on travaille un peu à l'hôpital pour la gloire³⁸⁹ ».*

Cette valorisation questionne également les cadres de santé : *« on se demande comment remercier les agents qu'on sollicite tout le temps et qui reviennent. Le jour où ces gens-là vont dire stop, qu'est-ce qu'on fait pour les remercier ? [...] j'ai l'impression que les gens ne sont pas mis en valeur, ne sont pas reconnus, ne sont pas remerciés à leur juste valeur³⁹⁰ ».*

4.3.2.3 Le travail en équipe

Dernier facteur d'épanouissement à l'hôpital cité par trois cadres et trois soignants, le travail en collaboration au sein d'une équipe : *« leur bien-être, elles vont le trouver dans le soutien et la solidarité qu'elles peuvent avoir entre elles, dans l'écoute qu'elles peuvent avoir³⁹¹ », « en plus, on travaille en équipe donc elles ne sont pas seules, isolées. Il y a une ambiance d'équipe [...] c'est assez convivial, je pense qu'il y a moyen de s'épanouir dans ces postes-là³⁹² ».*

Mais bien sûr le travail en équipe dépend des individus qui la composent : *« ça dépend aussi de ce qu'on y amène, est-ce qu'on y vient avec de l'énergie positive ou est-ce qu'on vient déjà avec de la morosité, de la difficulté ? Mais je pense que, si on y vient avec un minimum d'envie, c'est assez facilement des moments agréables³⁹³ », « moi, j'essaye de voir le positif partout donc de me dire que voilà, c'est compliqué maintenant mais ça sera plus simple plus tard, c'est une période à passer³⁹⁴ », « dans toutes les équipes, il y a des éléments moteurs, des éléments suiveurs et des éléments qui rament à contrecourant on va dire [...] il y a l'environnement qui joue mais il y a ce qu'est la personne et ce qui la constitue³⁹⁵ », « en situation de crise des gens peuvent se révéler, des choses peuvent émerger et la crise n'aura pas le même impact chez tout le monde [...] Les sollicitations sur une période courte, ça peut être stimulant, ça peut être vecteur de plein de choses positives³⁹⁶ ».*

³⁸⁵ CSD Q12, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 68

³⁸⁶ CSD Q12, Annexe 9, dans « Les annexes obligatoires », p. 67

³⁸⁷ CSB Q12, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 36

³⁸⁸ SE Q12, Annexe 12, dans « Les annexes obligatoires », p. 88-89

³⁸⁹ SA Q12, Annexe 4, dans « Les annexes obligatoires », p. 26

³⁹⁰ CSA Q12, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 18

³⁹¹ CSB Q12, Annexe 5, dans « Les annexes obligatoires », p. 36

³⁹² CSE Q12, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 81

³⁹³ CSE Q12, Annexe 11, dans « Les annexes obligatoires », p. 81-82

³⁹⁴ SD Q12, Annexe 10, dans « Les annexes obligatoires », p. 73

³⁹⁵ CSA Q12, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 17

³⁹⁶ CSA Q12, Annexe 3, dans « Les annexes obligatoires », p. 17

En conclusion de cette analyse, le lien clair a été établi entre un mode de management bienveillant et la mise en place de conditions nécessaires à l'épanouissement des personnels soignants. Si le contexte de travail contraint des hôpitaux met en lumière des conditions de travail compliquées, la collaboration, la bienveillance et la cohésion au sein des équipes de soin sont des paramètres majeurs d'épanouissement du personnel soignant sur lesquels peut agir le cadre de santé. Comme l'analyse M. BOYER, « *il reste encore beaucoup à faire en ce qui concerne le développement de l'épanouissement personnel dans le cadre professionnel. [...] Parce que notre monde est plus ouvert, que les nouvelles générations aspirent à plus de bien-être et de liberté, les modèles traditionnels fondés sur la subordination inconditionnelle et unilatérale encore très prégnants dans les entreprises sont devenus inadaptés. Il faut donc en inventer de nouveaux qui soient mieux alignés avec les concepts managériaux émergents dont les fondements sont la confiance, la responsabilisation, l'autonomie, la libération des idées et des émotions, la valorisation de l'intelligence collective. [...] Après le savoir, le savoir-faire et le savoir-être, voici venu le temps de l'aimer-faire*³⁹⁷ ».

³⁹⁷ BOYER Francis, *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, op. cit., p. 183

5 Pistes de réflexion

Les pistes de réflexion qui vont être exposées, communication informelle, modalités innovantes de formation et résilience des équipes ont été évoquées par les professionnels rencontrés lors des entretiens.

5.1 La communication informelle

Au cours des entretiens, les professionnels mettent en avant les moments conviviaux et la « bonne » collaboration comme source de plaisir au travail. Sans y attacher de termes précis, les soignants parlent de bonne ambiance, de plaisanteries entre collègues, d'affinités avec certains collaborateurs et de pause-café améliorée grâce aux croissants ramenés par un membre de l'équipe. Plusieurs d'entre eux déplorent le terme mis aux repas et événements festifs, imposé par la crise sanitaire. Tous ces moments évoqués de partages et d'échanges conviviaux mettent en lumière l'importance de la communication informelle au sein des équipes de soin.

« *La communication informelle désigne l'ensemble des échanges du personnel s'établissant en dehors de l'acte de travail et des temps formalisés par l'institution*³⁹⁸ ». Loin de s'opposer aux modes de communication formels, la communication informelle vient les compléter et influence directement la cohésion d'équipe et le climat social d'un service de soin. La communication informelle « *est souvent source de solidarité et de satisfaction personnelle*³⁹⁹ ». Pour les soignants, les moments d'échanges informels permettent une prise de distance avec les situations de soins complexes, soudent les équipes et contribuent au bien-être au travail.

« *Dans les établissements de santé, il semble nécessaire et important de conserver la complémentarité des échanges formels et informels afin de garantir une qualité de communication entre les membres de l'équipe, favorisant ainsi une prise en charge des patients sûre et efficace, et un bien-être personnel et professionnel pour les soignants*⁴⁰⁰. »

En milieu hospitalier, beaucoup de parenthèses conviviales ont disparu à la faveur de la crise sanitaire récente. S'il était nécessaire d'établir des règles pour limiter les contaminations, il semble que ces suppressions de temps conviviaux ont malheureusement eu un impact négatif sur la cohésion des équipes et le sentiment d'appartenance au collectif de certains soignants. Les cadres de santé, par leur influence sur les ambiances de travail, peuvent contribuer quotidiennement au bien-être au travail des soignants. Quand l'heure sera enfin venue de tourner la page de cette crise sanitaire, les cadres de santé gagneront à accompagner les équipes dans le renforcement de la cohésion d'équipe à travers la promotion et le soutien de moments conviviaux.

³⁹⁸ HAVETTE Virginie, « La communication informelle à l'hôpital : un moment privilégié aux multiples enjeux », *L'aide-soignante*, n°216-217, 2020, p. 28-29, p. 28

³⁹⁹ *Ibid.*, p. 29

⁴⁰⁰ *Ibid.*, p. 29

5.2 Les modalités innovantes de formation

Au cours des entretiens, s'il est un sujet qui a longuement été traité par les professionnels, c'est la mise en place de nouveaux formats destinés à la formation continue des soignants. Si tous reconnaissent les avantages des formations classiques hors site qui favorisent la complémentarité des regards et l'ouverture d'esprit par la rencontre avec d'autres professionnels, chacun est au fait des contraintes économiques, géographiques et temporelles actuelles. Comment alors compléter l'offre de formation continue et permettre aux professionnels de réactualiser leurs connaissances pour s'adapter au développement des sciences et de la médecine en particulier ?

Au sein des hôpitaux, chaque service a sa réponse. Souvent, elle se présente sous la forme de « topo » rapide, de « formation minute » qui prennent place sur les lieux de travail en fin de poste de matinée et dont la durée moyenne est de trente minutes sans jamais excéder une heure. Ces nouveaux formats courts répondent aux besoins immédiats des soignants de se former aux nouvelles techniques et d'approfondir leurs connaissances sur les prises en soin quotidiennes auxquelles ils sont confrontés. De l'avis général des professionnels interrogés, ces formations rapides sont bien accueillies par les professionnels qui les trouvent pertinentes et les fréquentent avec enthousiasme.

Dans certains établissements, de nouveaux environnements d'apprentissage virtuels émergent soutenus par les technologies modernes de communication et d'information. La pandémie de Covid-19 a contraint les formateurs à repenser l'ingénierie pédagogique et à faire appel à de nouveaux modes d'apprentissage à distance dans l'ensemble des instituts de formations soignantes. Sur ce modèle, pourquoi ne pas proposer aux soignants des contenus de formation innovants disponibles en ligne sur les réseaux intranet des structures. Ces modules permettraient aux soignants un apprentissage asynchrone, grâce à leur flexibilité géographique et horaire. En fin de période, ils pourraient faire l'objet de réunions de synthèse pour valider l'acquisition des connaissances. Ces supports pourraient également être de bons « mémos » pour les nouveaux agents engagés dans un processus de professionnalisation. « *L'expérience de cette crise et de cette transformation digitale subie influencera probablement notre manière de concevoir et d'animer les formations sanitaires et sociales*⁴⁰¹. »

5.3 La résilience en situation de crise

La crise sanitaire du Covid a marqué tous les soignants qui nuancent chacune de leurs réponses au regard de « l'avant ou de l'après covid ». Comment l'épidémie a impacté l'identité professionnelle des soignants ? « *Quand le virus sera jugulé, quel type de développement pourra-t-on reprendre ?*⁴⁰² »

⁴⁰¹ BERGER Vincent, « Formation à distance, une expérience singulière pour l'apprenant et une opportunité de réflexion pour le formateur », *Soins cadres*, n°131, 2021, p. 30-33, p. 30

⁴⁰² CYRULNIK Boris, « Epidémies et résilience », *Actualité et dossier en santé publique*, n°116, 2021, p. 56-58, p. 57

Cette période de crise est venue perturber la dynamique de travail habituelle des soignants à l'hôpital. Ce bouleversement a été source de pertes de repères, de nombreux questionnements et de beaucoup de fatigue pour les soignants. En s'inscrivant dans la durée, la crise sanitaire a Covid-19 a engendré l'épuisement des équipes et mobilisé leur capacité de résilience, cette aptitude à surmonter des chocs traumatiques. « *La vie reprend, mais pas comme avant, ce qui pourrait être une définition de la résilience*⁴⁰³. »

Ainsi, une situation de crise peut provoquer différents types de réactions chez les professionnels : ils peuvent se trouver fragilisés et en recherche d'un nouvel équilibre, ils peuvent revenir à leur fonctionnement initial antérieur à la crise ou ils peuvent « réagir de manière proactive, en dépassant leur niveau de compréhension antérieur⁴⁰⁴ ». L'expérience de cette crise a, en effet, permis à certains professionnels d'accroître leurs connaissances et compétences. Mais, au-delà du savoir expérientiel, on observe également un processus d'évolution personnelle basé sur une connaissance de soi accrue, une découverte de ses limites et ressources, un sentiment d'efficacité personnelle, une capacité au dépassement de soi et un développement du sentiment de résilience. « *On observe une croissance professionnelle basée sur cette démarche autoréflexive qui se met en place pour gérer les situations complexes générées par la pandémie. Il a été signalé que, dans ce contexte de crise, on peut obtenir un sens positif en trouvant des bénéfices dans l'adversité*⁴⁰⁵. »

Au sein des équipes de soin, « *la capacité de résilience individuelle est ainsi mise à rude épreuve et en appelle à la capacité de résilience collective pour redonner sens, envie et goût de prendre soin des autres*⁴⁰⁶ ». Dans ce contexte, c'est le soutien et l'écoute entre pairs ainsi que la proximité et l'accompagnement individualisé des cadres de santé qui s'imposent comme les composantes essentielles d'une résilience collective. « *Alors qu'il est coutume de considérer que l'intérêt général ne constitue pas la somme des intérêts particuliers, la gestion de la crise sanitaire permet de penser que l'addition des actions issues des résiliences individuelles aura permis de mettre en place des actions de résilience collective au service de la survie des patients, mais aussi des établissements de santé*⁴⁰⁷. »

En définitive, qu'allons-nous tirer comme enseignement personnel et collectif de cette crise sanitaire ? Il est permis d'espérer que les équipes soignantes sauront tirer le meilleur de cette aventure en s'appuyant sur les apprentissages générés par cette expérience pour créer un nouvel environnement et développer une nouvelle dynamique de soin. « *Nous avons le choix*⁴⁰⁸ ».

⁴⁰³ CYRULNIK Boris, « Epidémies et résilience », *op. cit.*, p. 56

⁴⁰⁴ DUARTE Anne-Paule, « Apprenance en situation de crise : l'expérience de la pandémie de Covid-19 », *Gestions hospitalières*, n°601, 2020, p. 59-61, p. 59

⁴⁰⁵ ⁴⁰⁵ DUARTE Anne-Paule, « Apprenance en situation de crise : l'expérience de la pandémie de Covid-19 », *op. cit.*, p. 61

⁴⁰⁶ LARIVIERE David, « Résilience hospitalière : une capacité collective face aux enjeux sanitaires », *Gestions hospitalières*, n°601, 2020, p. 600-603, p. 602

⁴⁰⁷ LARIVIERE David, « Résilience hospitalière : une capacité collective face aux enjeux sanitaires », *op.cit.*, p. 603

⁴⁰⁸ CYRULNIK Boris, « Epidémies et résilience », *op. cit.*, p. 58

Conclusion

Le questionnement initial de ce travail portait sur la légitimité d'une posture bienveillante dans un contexte managérial. Est-il souhaitable qu'un cadre de santé fasse preuve de bienveillance dans le cadre d'un management de proximité au sein des établissements de santé ? Si cette question fait l'objet du travail de recherche présent, c'est que la bienveillance est une valeur recherchée et valorisée chez un soignant mais l'est-elle chez un cadre de santé ou plus encore chez un cadre de pôle ou un directeur des soins ? Pourquoi la bienveillance qui est un fondement du principe du « prendre soin » tend à être considérée comme une faiblesse pour tout membre de la hiérarchie ?

L'idée du « prendre soin » ou du « care » en management permet aux soignants devenus managers de continuer à trouver du sens dans leur pratique. « *Garder en soi les valeurs de notre métier d'infirmières et en faire une stratégie managériale fondée sur la bientraitance est possible*⁴⁰⁹ ». Afin de rester fidèle aux valeurs qui les animent et d'évoluer professionnellement tout en conservant du sens dans leurs pratiques, les managers des établissements de santé gagnent à cultiver le « prendre soin » des équipes.

La question de recherche portait sur l'impact d'un management bienveillant sur l'épanouissement au travail des agents. Le développement des concepts cités en hypothèse puis l'analyse des entretiens ont montré qu'en adoptant une posture managériale bienveillante, le cadre de santé favorisait l'épanouissement professionnel des agents encadrés. Ces recherches ont permis de conclure que le manager bienveillant, au travers du soutien, de la reconnaissance, de la valorisation qu'il véhicule, développe un accompagnement individualisé et impulse la réflexivité au sein des équipes. Grâce à son management de proximité, le manager bienveillant est porteur de sens et de cohésion et favorise le bien-être et le développement professionnel des membres de l'équipe soignante. Fort de ces principes de posture, il contribue à développer un environnement propice à l'épanouissement professionnel des agents.

L'objectif principal visé dans ce travail était la mise en évidence de la précellence d'un management centré sur l'humain. « *L'entreprise est un lieu de travail autant qu'un lieu de vie et les êtres humains ne se transforment pas subitement en une fonction en franchissant la porte de leur bureau*⁴¹⁰ ». En management comme dans la vie privée, il est important d'agir selon sa conscience et le sentiment de justice qui anime chacun. Le management bienveillant s'inscrit dans cette quête d'un supplément d'humanité au sein des organisations. « *Aujourd'hui, la bienveillance, parce qu'elle ne fait qu'affirmer en acte la primauté et la centralité de la personne humaine, devient prophétie d'un monde nouveau : celui où la personne humaine doit*

⁴⁰⁹ CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 213

⁴¹⁰ DORTIER Jean-François, « La bienveillance en entreprise, mythe et réalité », op. cit., p. 57

effectuer ce sursaut de conscience, de responsabilité, d'humanité mais aussi de spiritualité, pour saisir sa propre et véritable identité transcendante et en vivre⁴¹¹».

Par souci de transparence, il paraît pertinent de mettre en évidence les limites de ce travail. Premièrement, le nombre réduit d'entretiens réalisés n'est pas forcément représentatif du point de vue des cadres de santé ou des soignants dans leur ensemble. Deuxièmement, le choix des soignants interviewés s'est fait sur propositions des cadres de santé rencontrés dans un premier temps, il paraît donc logique que ces cadres aient choisi des soignants qu'ils jugeaient ouverts d'esprit, agréables et empreints d'une dynamique propice à la réflexion ce qui représente un biais certain. Enfin, comme rapporté dans les pistes de réflexion, certaines réponses ont été nuancées suite à l'épidémie de covid et aux difficultés engendrées par cette crise sanitaire sur le terrain ces deux dernières années, les professionnels établissant très clairement une différence entre les périodes « avant covid » et « après covid » ce qui génère pour eux un certain nombre d'incertitudes quant à la dynamique et aux conditions futures d'exercice au sein des hôpitaux.

« Et jamais notre profession n'a été autant malmenée... Pourtant, dans l'ici et maintenant avec les moyens dont nous disposons, notre énergie positive, notre expertise, notre regard porteur de vie sur nos collaborateurs, nous pouvons et nous devons continuer de nous battre pour promouvoir des soins de qualité⁴¹²». Cette citation de Stella CHOQUE interpelle le lecteur par l'emploi de la première personne du pluriel. Dans le cadre théorique du présent travail, il est mis en avant que la formalisation d'une charte de management au sein d'une institution est une étape primordiale afin de légitimer la pratique d'un mode de management bienveillant. La définition de valeurs communes et l'inscription de la bienveillance dans le projet stratégique de l'établissement conditionne la reconnaissance par la hiérarchie de la primauté de ce mode de management. Le cadre de santé aussi convaincu soit-il ne saurait porter et défendre seul des valeurs non partagées par l'institution où il évolue.

Ainsi, si la légitimité de la bienveillance dans la relation de soin est établie, le développement de la bienveillance en management se fait progressivement et doit trouver l'appui des nouveaux diplômés en management ainsi que de toute la ligne managériale, pour faire son chemin dans les institutions. Par conséquent, l'affichage de la bienveillance comme valeur fondamentale dans les hôpitaux permettraient peut-être de favoriser leur attractivité en matière de recrutement.

⁴¹¹ DUMONT Pascal-André, « La bienveillance du manager et ses impacts sur la personne humaine », dans RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, Paris, Eyrolles, 2017, p. 133-138, p. 138

⁴¹² CHOQUE Stella, *Le management par la bientraitance*, op. cit., p. 213

Bibliographie

Livres

BACHELARD, Olivier (coordination). *Le bien-être au travail : Pour un service public performant et bienveillant*. Rennes : Presses de l'EHESP, 2017, 200 p.

BOYER, Francis. *Le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*. Paris : Eyrolles, 2019, 186 p.

CHOQUE, Stella. *Le management par la bientraitance*. Rueil-Malmaison : Lamarre, 2021, 219 p. (Fonction cadre de santé)

FIEDLER, Philippe-Jean. *Management Alpha : Le management naturel associé à l'intelligence émotionnelle*. La-Plaine-Saint-Denis : Gereso Edition, 2020, 275 p.

KRZYNARIC, Roman. *Comment se réaliser dans son travail*. Paris : Pocket, 2014, 203 p. (The school of life)

MAIRE, Emmanuel et DUBOST, Matthieu. *Les clés de la performance : Le management par la motivation*. Paris : Les Editions Demos, 2004, 132 p. (Collection Management/Ressources humaines)

RODET, Philippe et DESJACQUES, Yves. *Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*. Paris : Eyrolles, 2017, 167 p.

SERVANT, Dominique. *Ne plus craquer au travail*. Paris : Odile Jacob, 2010, 296 p. (Guide pour s'aider soi-même)

TOURNAND, Juliette. *La stratégie de la bienveillance : ou l'intelligence de la coopération*. Deuxième édition. Paris : InterEditions-Dunod, 2010, 315 p.

Articles

ARNAL-CAPDEVIELLE, Isabelle. De la bientraitance en management. *Gestions hospitalières*, mars 2017, n°564, p. 147-148

BECU, Sophie. Bientraitance managériale ou comment manager autrement à l'hôpital. *Soins cadre*, août 2012, n°83, p.14-16

BERGER, Vincent. Formation à distance, une expérience singulière pour l'apprenant et une opportunité de réflexion. *Soins cadres*, novembre 2021, n°131, p. 30-33

BORNAND, Elvire et NIRELLO, Laura. La notion de bienveillance du point de vue du chercheur. *Soins cadres*, février 2014, n°89, p. 42-43

BOUSSUGE, Bruno. La bientraitance en management, point de vue d'un coach. *Soins cadre*, août 2012, n°83, p. 20-21

CYRULNIK, Boris. Epidémies et résilience. *Actualité et dossier en santé publique*, décembre 2021, n°116, p. 56-58

DJADAOUDJEE, Lisa. La proximité du cadre de santé, un outil de reconnaissance et de qualité des soins. *Soins cadre*, septembre 2019, n°113, p. 61-62

DORTIER, Jean-François. La bienveillance en entreprise, mythe et réalité. *Sciences humaines*, décembre 2015, n°276, p. 56-59

DORTIER, Jean-François. S'épanouir au travail : une utopie ? *Sciences humaines*, janvier 2015, n° 266 S, p. 70-73

DUARTE, Anne-Paule. Prendre soin des professionnels de santé : quels besoins en situation de crise ? *Actualité et dossier en santé publique*, mars 2020, n°110, p. 50-52

DUARTE, Anne-Paule. Apprenance en situation de crise : l'expérience de la pandémie de Covid-19. *Actualité et dossier en santé publique*, décembre 2021, n°116, p. 59-61

DUGAST, Céline. Bienveillance, responsabilité sociale et chaîne managériale. *Soins cadre*, août 2012, n°83, p. 22-24

FRADE, Catherine. Des clés pour le bien-être et l'épanouissement au travail. *Soins*, novembre 2018, n°830, p. 49-51

HARROUET, Sylvie. La bienveillance managériale du cadre de santé. *Soins cadre*, août 2012, n°83, p. 27-28

HAVETTE, Virginie. La communication informelle à l'hôpital : un moment privilégié aux multiples enjeux. *L'aide-soignante*, avril-mai 2020, n°216-217, p. 28-29

LARIVIERE, David. Résilience hospitalière : une capacité collective face aux enjeux sanitaires. *Gestions hospitalières*, décembre 2020, n°601, p. 600-603

PIRRA, Jean-Michel. Pratiquer la bienveillance en management. *Soins cadre*, août 2012, n°83, p. 25-26

VON DER WEID, Guillaume. Le management bienveillant, progrès ou paradoxe ? *Soins cadre*, août 2012, n°83, p. 17-19

Article d'un périodique électronique

DUBREUIL, Maroussia. « On est en train de devenir complètement nunuche : comment l'exigence de la bienveillance empoisonne les relations sociales ». Le monde [en ligne], 27/08/21. Disponible sur : < https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2021/08/27/on-est-en-train-de-devenir-completement-nunuche-comment-l-exigence-de-bienveillance-empoisonne-les-relations-sociales_6092559_4497916.html > (consulté le 20/12/21)

Ressources en ligne et Multimédia

DARES. Conditions de travail [en ligne]. Disponible sur : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/conditions-de-travail> (consulté le 27/02/2022)

LAROUSSE. Définitions : épanouissement [en ligne]. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9panouir/30235> (consulté le 28/02/2022)

TITRE DU MEMOIRE	Manager avec bienveillance : une contribution à l'épanouissement des soignants
-------------------------	--

RESUME

La bienveillance, valeur fondamentale du soin, trouve désormais une place dans le vocabulaire du management en entreprise. La stratégie de la bienveillance s'inscrit aujourd'hui dans une recherche prégnante d'humanité dans l'exercice managérial. Au sein des établissements de santé, est-il souhaitable et légitime qu'un cadre de santé adopte une posture bienveillante dans le management de proximité des équipes de soignants ?

L'exploration du concept de management bienveillant permet de mettre en évidence les éléments de postures essentiels du manager bienveillant ainsi que les nombreux enjeux de la pratique de la bienveillance managériale en milieu hospitalier et parmi ceux-ci : l'épanouissement professionnel des soignants.

Ainsi, le cadre de santé en adoptant une posture managériale bienveillante peut impacter l'épanouissement professionnel des soignants qu'il encadre en actionnant différents leviers.

Malgré le contexte de travail contraint, les cadres de santé peuvent contribuer à l'identification et au développement des sources d'épanouissement professionnel et de plaisir au travail des soignants. En milieu hospitalier, s'observe actuellement une modification du rapport au travail et au besoin d'épanouissement des nouvelles générations. Dans ce contexte, impacté par la crise sanitaire des deux dernières années, le monde hospitalier constitue-t-il un milieu propice à l'épanouissement des soignants ?

Mots-clés en français	Bien-être, bienveillance, écoute, épanouissement, management, plaisir au travail, sens
Auteur	