

Motivation et rôle du cadre de santé

Chantal Rivaleau, 24 mai 2003

Les éléments de motivation

1- La reconnaissance

La reconnaissance pourrait se traduire par :

l'action de reconnaître quelqu'un ou quelque chose, le fait de se reconnaître mutuellement

Le fait d'admettre pour tel, de reconnaître la légitimité de l'autre L'identité est un sentiment de permanence et de continuité, la reconnaissance est le sentiment de consolidation de l'identité. La reconnaissance est un enjeu aussi important que la recherche de sens. La motivation est une dynamique qui cherche à obtenir sens et reconnaissance dans le cadre général d'un scénario de vie. Au niveau de l'entreprise, il y a perte de sens lorsque apparaissent deux injonctions contradictoires, cela brouille le sens, rend la motivation inopérante. Est-ce la motivation qui donne un sens aux choses ou est-ce parce que les choses ont un sens que l'on adopte un comportement motivé ? Le sentiment du sens de nos actions se situe en aval de la motivation et non en amont. C'est un enjeu, le feed-back crée une boucle de rétroaction possible. Plus la motivation déclenche du sens, plus ce sens renforce la motivation. Il ne faut pas attendre des salariés qu'ils soient motivés par leur emploi si leur rôle dans l'entreprise apparaît comme dénué de sens. L'idée est que plutôt que d'imposer, il faut faire participer les intéressés à la prise de décisions qu'ils auront à exécuter pour mieux les impliquer dans le processus. La participation peut consister à écouter, commenter, discuter, amener des arguments en faveur ou contre, chercher l'harmonie, le consensus. La participation est liée à la décision mais également à la personnalité du cadre et à l'image, à la représentation qu'il a de sa fonction. Un cadre autoritaire et directif n'aura pas tendance à avoir un mode de management participatif, il ne fera confiance qu'à lui-même et à son jugement. Un cadre moins directif et pratiquant la délégation adoptera plus facilement un style participatif surtout s'il a confiance dans les qualités et compétences de son équipe et dans les siennes. L'implication joue également son rôle car les membres de l'équipe ne seront intéressés et ne participeront que si la décision les concerne directement et si le résultat les touche dans leur ambition personnelle, leur devenir professionnel. La participation a deux effets :

un effet cognitif puisqu'elle améliore la circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation et qu'elle permet aux agents d'avoir une vision de la politique et des problèmes de l'établissement

un effet affectif car la participation peut être perçue comme un témoignage d'estime, donc être une source de satisfaction et entraîner l'implication Le participant a le sentiment d'être reconnu et de compter. Il débat, oppose des arguments au groupe mais au final la décision est prise en commun ; cette prise de décision commune, ce consensus du groupe permet de lutter plus facilement contre la résistance au changement. Participer activement n'est pas motivant en soi ; la source de motivation réside dans le sentiment de liberté, le choix de participer ou non, la preuve de son existence. L'absence de reconnaissance engendre de la souffrance. Le travailleur essaie en général d'exercer son activité au mieux, avec toute son énergie et s'investit personnellement. S'il ressent une indifférence totale, il peut se sentir renié et souffrir de cet état de fait car il se trouve déstabilisé dans sa propre identité. La reconnaissance n'est pas une revendication marginale, elle est décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail. La personne peut utiliser cette reconnaissance pour renforcer son image de soi, son identité. Le travail s'inscrit dans

cette dynamique de l'accomplissement de soi, créant un sentiment de soulagement, de fierté et de plaisir.

2- La communication

La communication est un processus d'échange et de compréhension de l'information. Elle se conçoit comme l'action de transmettre quelque chose à quelqu'un, le fait d'être en relation avec quelque chose, quelqu'un. C'est l'ensemble des phénomènes concernant la possibilité, pour un sujet, de transmettre une information à un autre sujet par le langage articulé ou par d'autres codes. Ce mot regroupe donc plusieurs situations :

des activités : transmettre, partager, donner

des états : être reliés, être en relation Communiquer c'est donc être et agir en même temps. Dans toute conversation, toute communication, existent un émetteur et un récepteur et un message entre eux. La communication n'est pas dénuée de risques qui ne sont pas totalement réductibles. Elle a pour objet de comprendre l'autre et de le convaincre d'échanger avec soi. Les trois registres de la communication sont : le registre intersubjectif, celui de l'organisation et le registre socioculturel. Dans le registre intersubjectif, on trouve le malentendu, la différence homme / femme, qui fait qu'une femme ne percevra pas un mot de la même manière qu'un homme car sa sensibilité n'est pas la même, la différence de structures psychologiques (face à une même situation, personne ne réagit exactement de la même façon), enfin les différences sociales. Dans le registre de l'organisation, les difficultés de communication sont liées à la diversité organisationnelle qui multiplie les stratégies de groupe, peu compréhensibles a priori, peu identifiables. Quels peuvent- être les problèmes rencontrés dans une organisation ?

différents niveaux hiérarchiques ne se parlent pas, se méfient

divers services ou équipes s'accusent de travailler mal

les différents acteurs de l'entreprise se soupçonnent et ne recherchent pas réellement de solution commune, chacun suivant son intérêt propre. Un obstacle à la communication dans toute organisation est lié à la hiérarchie. En effet, la hiérarchie est toujours interprétée en forme de pouvoir, de commandement. Chaque niveau a un langage, un code, si bien qu'un message peut ne pas avoir le même sens pour un grade ou pour un autre. Il faut donc s'interroger sur les attentes de chaque niveau et connaître les objectifs et les espérances de chacun pour améliorer la communication. Dans un service hospitalier, il semble évident que le cadre détient un rôle prépondérant en matière de communication car il est au carrefour de l'information. Sa position est stratégique car il lui appartient de faire parvenir l'information provenant de la direction, de l'administration, de ses collègues au cœur du service et par ailleurs il lui incombe également de restituer les idées, les demandes du service à ces mêmes différents niveaux. Le cadre est donc à l'interface, et de lui dépend la fluidité de la communication, l'absence ou la présence de blocage qui interviendront dans le climat de l'équipe mais aussi dans sa motivation. Si motiver consiste à créer des conditions de travail qui facilitent un comportement productif, le cadre en favorisant la communication édifie un environnement favorable.

3- La motivation, entre désir et aspiration

Il y a souvent confusion entre satisfaction (plaisir dans le travail), implication (investissement dans le travail) et motivation (dynamique qui va de l'implication à la satisfaction). La motivation serait présente lorsque l'on peut parler à la fois et en même temps de désir, d'aspiration, de plaisir et d'investissement. Le moteur est la motivation, le désir est l'essence, la destination est donnée par les aspirations.

4- Les buts et projets

Le lien entre les buts et les projets est capital car ils permettent de passer de la motivation à l'action. Le but permet à la motivation de se fixer sur la réalité. Le but est

un objectif à court terme, le projet est défini à long terme. Lorsque les buts sont ceux de l'organisation et non ceux de l'individu, ils n'ont plus la même dynamique motivationnelle. L'expérience est la source d'évolution du processus motivationnel et la motivation modifie la perception de l'expérience. Elle permet de comprendre pourquoi une motivation dure, diminue ou disparaît. Les changements de motivation sont explicables à partir de l'expérience qui renforce un processus intérieur et fait évoluer la dynamique première dans le sens de la réalité. L'expérience modifie l'image de soi en positif ou négatif, la motivation ne peut se développer ex nihilo.

5- La démotivation

La démotivation est un fléau flou. Elle aboutit à la détérioration de la performance du salarié et de son épanouissement personnel. Pour l'entreprise, ce fléau se mesure par l'absentéisme, le turn-over, les conflits et leur durée. Lorsque la qualité et la quantité de travail décroissent et que règne un certain laxisme, les cadres parlent de démotivation du personnel. La remotivation passe par une redistribution des pouvoirs de décision, une reconnaissance individuelle ou de groupe. On retrouve deux thèmes : la délégation et la participation du personnel aux décisions. Elles autorisent et stimulent les choix et permettent de lutter contre la démotivation.

6- La performance, la satisfaction, l'implication

Dès 1983, nous abordons une période de gestion de rigueur dans laquelle la motivation se situe. Nous sommes dans la culture de la motivation. Une illusion de consensus s'établit car l'entreprise parle d'implication quand elle dit motivation, les salariés, eux, pensent satisfaction. En fait l'entreprise cherche la performance. En 1960, Porter essaie de définir la motivation avec des instruments de mesure fiable. Il aboutit à une absence de corrélation entre motivation et performance. La satisfaction est un indicateur de motivation et non une cause. Elle découle de l'expérience ; la motivation est en amont de l'expérience. Si l'entreprise cherche à améliorer la satisfaction, c'est pour faire diminuer l'absentéisme, le turn-over, pour améliorer le climat social. L'implication débouche sur un comportement alors que la motivation prend ses racines dans l'inconscient et revêt des effets multiformes. Gérer les motivations, c'est réfléchir à la place de projets individuels dans l'entreprise. La gestion des projets devient un outil de la gestion des motivations. Elle passe par la mise à la disposition par l'entreprise, pour les salariés, de méthodes, d'entretiens et outils permettant d'analyser, d'élaborer et de s'appropriier le projet professionnel.

Quel rôle pour les cadres ?

1- Rôle dans la reconnaissance

La reconnaissance du personnel est un facteur déterminant de la motivation. Le cadre est lui-même reconnu par l'Institution qui le place à sa place hiérarchique. La reconnaissance est décisive dans la mobilisation de l'énergie du personnel ; elle renforce l'identité, l'image de soi. Si le cadre reconnaît la personne et la qualité du travail fourni, il assure un épanouissement, un sentiment de la "tâche accomplie", de l'utilité de la personne dans un processus de soin. Le jugement du cadre est en fait celui de l'Institution et le soignant dont le travail est valorisé se sent reconnu par cette dernière. Il doit avoir des valeurs professionnelles fortes et les faire partager.

2- Rôle dans le sens

Le sens est une sensation que les choses ont une raison d'être. De par sa position et ses aptitudes, le cadre est le mieux placé pour comprendre le sens des politiques sociales, économiques et financières pour ensuite les intégrer et les restituer à l'ensemble de l'équipe. Il est aussi le mieux placé pour donner un sens au travail en équipe dans le même but : qualité de la prise en charge du malade.

3- Rôle dans les projets

Le projet est au départ une intention, puis il devient peu à peu une action. Il comporte des objectifs et nécessite la mise en application de stratégies, de planification, il devra une fois réalisé être évalué. Pour conduire un projet, il faut à la fois animer l'équipe mais aussi offrir un cadre structurant, méthodologique, des outils... A l'hôpital, il existe une hiérarchie des projets :

- le projet d'établissement avec le plan directeur définissant l'organisation dans le temps et le plan stratégique déterminant les rapports de l'établissement avec son environnement

- le projet médical

- le projet de soins infirmiers et la politique de soins infirmiers

- le projet de service Conduire un projet, c'est diriger un changement. Il importe de préciser la finalité, la justification auprès des acteurs concernés, facteur dans l'adhésion et la motivation des personnes. Les cadres, dans la conduite de projet, sont en général, en association avec les chefs de service, initiateurs de la démarche, décideurs sur les points stratégiques, facilitateurs et garants du processus de changement, animateurs et formateurs de leur équipe. Les cadres ont donc un double rôle d'animation et de formation et il leur incombe de susciter l'expression des membres de l'équipe. Le rôle d'animateur ne se limite pas à transmettre les informations, à organiser et contrôler le travail mais il exige de recueillir les intentions et propositions.

4- Rôle dans l'image

Si l'on se réfère au personnel, l'image qu'il se fait du cadre idéal est basée sur des qualités de justice, d'équité, de transparence, de vérité. L'expérience en entreprise mène certains auteurs à penser que l'une des conditions majeures de la motivation réside dans la valeur de l'exemple donné par le responsable direct. En transposant à l'intérieur d'un service hospitalier, on peut imaginer les qualités que le personnel espère trouver chez un cadre. Le personnel apprécie que le cadre soit juste et lui fasse confiance, qu'il demande son avis, sur le matériel par exemple... La confiance réciproque semble être un facteur important d'appréciation. Faire accéder les membres de l'équipe à certaines informations administratives ou médicales, renforce les relations. Le personnel s'estime reconnu, respecté puisqu'il est intégré dans la dynamique du service et, il est reconnaissant à celui qui ne profite pas de sa position hiérarchique pour conserver le savoir pour lui seul. La notion d'équité se traduit par le fait que le cadre considère chaque personne en fonction de ses efforts, des conditions dans lesquelles il les fournit (situation familiale, maladie...) en ayant un cadre de réflexion, des règles communes et acceptées de tous. L'équipe attend du cadre qu'il mette l'accent sur les points forts également et ne pas se contenter de ne relever que les points faibles, les défauts.

Conclusion

Ainsi comme nous l'avons vu, la motivation est un phénomène fort complexe. On confond souvent motivation et satisfaction alors que ces deux réalités ne sont pas toujours superposables. La satisfaction d'une motivation importante, par exemple faire un travail

intéressant, utile et autonome est positive. Au contraire, une insatisfaction chronique manifesterait une démotivation professionnelle forte. J.D.Chiffre et J.Teboul, psychosociologues, dans leur ouvrage traitant de la motivation et de ses nouveaux outils évoquent une enquête faite auprès de cent vingt cadres pour connaître leurs premiers facteurs de motivation. Voici quelques-unes de leurs réponses :

- avoir un travail permettant de bien équilibrer vie professionnelle et privée
- faire un travail stimulant et intéressant
- avoir des informations sur la politique et les objectifs de l'entreprise
- avoir un projet d'entreprise clairement défini et connu de tous
- avoir un dialogue ouvert avec les autres personnes de son unité

Ces éléments de motivation sont valables pour tous les agents et non seulement pour les cadres. C'est ainsi que l'un des premiers facteurs de motivation est de connaître les projets et les finalités de ce pour quoi on travaille. La motivation désigne la relation qui s'établit entre un système interne à la personne et un environnement. Celui-ci comprend la nature du travail, la relation hiérarchique, la dynamique de l'équipe et de l'unité plus large.

Sources bibliographiques :

CHARTIER Daniel - Les facteurs psychologiques de la démotivation, quelques pistes de remédiation - Éducation permanente, 03/1998, N°136 - Pages 47-56

FLOTTES Anne - Nouvelle forme de management et souffrance des cadres - Journal des Psychologues, 03/1998, N°155 - Pages 39-41

GUIHO-BAILLY Marie Pierre - Journal des Psychologues, 03/1998, N°155 - Pages 32-35

LAURENS Chantal - La valorisation de l'infirmière : une question de secteur d'activité - Objectifs soins, 01/2000, N°82 - Pages 8-10

MONTESINOS André - Motivation, indifférence et démotivation des infirmières - Objectifs soins, 07.08/1999, N°77 - Pages 2-6

POCHELU Bruno - Motivation, un réservoir d'énergie - Objectifs soins, 06.07/2000, N°87 - Pages 5-7

THILL Edgar - La motivation, une construction progressive - Sciences humaines, 12/1997, N°19 HS - Pages 44-49

VALLERAND Robert / BLANCHARD Céline - Éducation permanente et motivation : contribution du modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque - Éducation permanente, 03/1998, N°136 - Pages 15-36

Chantal Rivaleau

Cadre de santé de nuit.