



Ecole d'enseignement et de promotion sociale de la communauté Française

Rue des Moulins, 4

7500 Tournai

Enseignement supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

# Cadre de proximité : l'autonomie peut-elle conduire les équipes ?

Présenté par Evert Audrey

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année Scolaire 2024-2025





Ecole d'enseignement et de promotion sociale de la communauté Française

Rue des Moulins, 4

7500 Tournai

Enseignement supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

# Cadre de proximité : l'autonomie peut-elle conduire les équipes ?

Présenté par Evert Audrey

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année Scolaire 2024-2025

Remerciements :

Je remercie tout d'abord mes proches pour leur soutien indéfectible lors de mon cursus de cadre en soins de santé, de m'avoir permis de relever ce défi et d'atteindre mes objectifs professionnels.

Je remercie tout particulièrement mes enfants, qui m'ont vu travailler sans relâche avec motivation et qui ont fait preuve de patience durant mes quatre années d'étude de cadre en soins de santé.

Je tiens à remercier l'ensemble des professeurs pour leur enseignement durant ces années de formation, et plus particulièrement Monsieur Patrick Vantomme pour sa disponibilité, son écoute et ses remarques constructives, qui m'ont permis d'évoluer.

Je remercie également le groupe que nous avons formé durant ces années ; notre soutien mutuel a permis de me dépasser et de donner le meilleur de moi-même.

Je reste reconnaissante pour cette expérience enrichissante.

Table des matières

Introduction.....	1
1. Le bien-être au travail .....	3
1.1. Introduction .....	3
1.2. Généralités .....	5
1.3. Cadre légal .....	7
1.4. Loi sur la sécurité du travail en Belgique .....	8
1.4.1. La charge psychosociale occasionnée par le travail .....	8
1.4.2. Protection de la santé du travailleur .....	8
1.4.3. Sécurité au travail.....	9
1.4.4. Hygiène du travail.....	9
1.5.5. L'ergonomie.....	10
1.4.6. L'embellissement des lieux de travail .....	10
1.4.7. Les mesures environnementales.....	10
1.5. Le bien-être au travail .....	10
1.6. Les leviers du bien-être.....	16
1.7. Le mal-être.....	17
1.8. Le mal-être au travail .....	18
1.9. Conclusion .....	19
2. La créativité .....	22
2.1. Introduction .....	22
2.2. La création .....	23
2.3. Généralités .....	24
2.4. La créativité au travail .....	29
2.5. L'innovation.....	30
2.6. Le leadership et la créativité .....	32
2.6.1. Le leadership favorisant la créativité .....	33

2.6.2. Les avantages .....	34
2.6.3. Les limites .....	34
2.7. Le conformisme .....	35
2.8. Les leviers de la créativité.....	39
2.9. Conclusion .....	41
3. L'autonomie .....	43
3.1. Introduction .....	43
3.2. Généralités .....	44
3.3. Les cycles de l'autonomie et de la dépendance .....	46
3.4. Les niveaux d'autonomie et de compétences .....	47
3.5. L'autonomie individuelle.....	50
3.6. L'autonomie collective.....	51
3.7. L'autonomie sociale .....	52
3.8. L'autonomie au travail.....	53
3.9 L'autonomie des soignants .....	55
3.10. L'autonomie pédagogique.....	56
3.11. L'autonomie intellectuelle.....	57
3.12. L'autonomie morale .....	58
3.13. L'autonomie affective .....	58
3.14. L'autonomie physique .....	59
3.15. L'autonomie pratique .....	60
3.14. Le leadership et l'autonomie .....	60
3.14.1. Le leadership favorisant l'autonomie .....	62
3.14.2. Les avantages.....	63
3.14.3. Limites.....	63
3.15. La mesure de l'autonomie des collaborateurs .....	64
3.16. Les leviers de l'autonomie .....	65

3.17. Conclusion .....	67
Conclusion et perspectives.....	70
Bibliographie.....	74
Annexes.....	77

## Introduction

Grâce à notre expertise en tant qu'infirmière en unité d'admission en psychiatrie dans un hôpital spécialisé pendant 10 ans, et occupant actuellement un poste de chef d'unité psychiatrique dans un hôpital général, nous nous sommes interrogés sur certaines problématiques lors de notre prise de fonction.

Une équipe autonome peut-elle parvenir à trouver du bien-être dans son travail ? Nous nous sommes donc questionnés sur la manière dont, en tant que cadre en soins de santé, nous pouvons agir pour améliorer l'autonomie des équipes et favoriser la créativité afin de promouvoir le bien-être. Il nous semble primordial, dans cette démarche, d'identifier les clés d'adaptation de notre style de leadership ainsi que les objectifs que nous souhaitons atteindre. Le bien-être au sein de notre fonction nous tenant particulièrement à cœur, nous avons choisi d'en faire notre sujet de recherche. L'autonomie et notre style de leadership peuvent-ils influencer le bien-être de nos équipes ? Comment les institutions actuelles se positionnent-elles à ce sujet ? Nous tenterons de répondre à cette problématique : en favorisant l'autonomie, le cadre peut-il améliorer la créativité et le bien-être de son équipe ? En tant que cadre de santé, nous considérons que le bien-être, la créativité et l'autonomie sont trois concepts essentiels dans le domaine de la santé, influençant à la fois sur la qualité des soins et la dynamique des équipes. À travers cette recherche nous souhaitons affirmer ou infirmer cette hypothèse, en nous intéressant notamment à l'histoire, l'étymologie, la signification, les leviers d'action associés à ces trois dimensions afin d'assurer un environnement de soins efficient, dynamique et bienveillant. Le cadre de santé gère des ressources humaines mais doit également respecter un cadre législatif qui lui confère des missions et des responsabilités notamment définies par l'arrêté royal du 13 juillet 2006. Les perspectives qui s'offrent à nous relèvent de démarches conceptuelles qu'il nous faut étayer de manière scientifique afin de répondre méthodologiquement à notre problématique. Ces réflexions constitueront les tenants et les aboutissants de notre fonction de cadre de proximité.





# 1. Le bien-être au travail

## 1.1. Introduction

Nous commençons tout d'abord par définir cette notion, puis nous définirons le cadre légal. La législation comprend les sept domaines du bien-être au travail et enfin les rôles et missions du SIPPT<sup>1</sup>. Nous détaillerons ici une série de définitions pour ne pas oublier le cadre législatif qui confère des missions et tâches à l'infirmier chef d'unité grâce à l'arrêté royal du 13 juillet 2006<sup>2</sup>. Nous n'allons pas revenir sur toutes les missions du chef d'unité, mais uniquement celles qui nous paraissent liées à cette problématique.

*« Concernant ce volet, l'arrêté royal chapitre IV et concernant les activités particulières ; en ce qui concerne la politique en matière de personnel.*

*ART7, §2 :2° : Il est chargé en particulier de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite la collaboration effective. »*

Légalement le chef d'unité a la mission de gérer les membres de son équipe en vue de créer la collaboration entre chaque membre. Nous définissons l'ambiance de travail comme étant un climat collectif de travail, qu'il soit positif ou négatif. Cela inclut le quotidien et la situation d'employé. Il existe des liens entre risques psychosociaux et ambiance de travail. Les « bonnes » intentions des collaborateurs ne suffisent pas pour garantir une ambiance au travail favorable au bien-être. L'inverse peut conduire à être un facteur de risques psychosociaux. Nous pensons que l'ambiance favorable est un facteur positif à la création d'un cadre de travail agréable est moteur d'une dynamique positive d'équipe. Amenant ainsi une dynamique motivationnelle de l'équipe. A cela s'ajoutent les interactions entre les collaborateurs, et le cadre de proximité. Pour que l'ambiance au travail soit de qualité, les relations sont appelées saines, sincères et justes, en opposition à la mauvaise ambiance de travail qui entraîne des attitudes de repli des équipes. Nous développerons de manière théorique ce qui est empreinté à la loi sur la sécurité du travail en Belgique. Au niveau de l'Arrêté Royal, d'Infirmière en Chef d'Unité, le cadre joue un rôle dans les relations de qualité ; il se

---

<sup>1</sup> Service interne de prévention et de protection au travail

<sup>2</sup> [Arrêté Royal du 13/07/2006 arrêté royal portant exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 aout 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef \(openjustice.be\)](#)

montre disponible et est sensé inspirer la confiance. La reconnaissance a un impact sur l'ambiance, elle favorisera la motivation des collaborateurs et du travail collectif, donc la cadre se servira pour atteindre ses objectifs. Au niveau de l'analyse psychosociologique, les individus amenant chacun leurs spécificités auront un impact positif sur l'ambiance d'une équipe. Le paysage hospitalier Belge est soumis à des règles très strictes, en matière de loi pour la sécurité, la santé et le respect de l'individu, pour son bien-être au travail. Cette loi a été édictée en 1996. Nous y découvrirons les sept domaines du bien-être et le rôle du service interne de prévention et de protection au travail. Nous sommes en droit de nous interroger si cette loi contribue véritablement au bien-être des travailleurs ? Ou plutôt faut-il la considérer comme étant une loi sur la sécurité au travail. Nous savons par ailleurs que les entreprises mettent des « plans bien-être » ceci pour prouver que l'institution est attractive vis à vis de nouveaux collaborateurs. Ce questionnement sur notre fil conducteur. En Belgique, le cadre légal sur la loi du bien-être voit le jour au début du XXème siècle. Cette loi va mettre en œuvre des règles relatives aux droits du travail, afin de protéger les travailleurs. En matière de protection de la santé, de coordination d'activité et d'économies afin d'éviter les licenciements abusifs. Elle prévient des risques pour les travailleurs et leur environnement. Cette loi, centrée sur l'intégrité du travailleur et de sa protection contre les risques psycho-sociaux. Nous commencerons par définir les généralités concernant le bien-être.

## 1.2. Généralités

Nous remarquons que ce mot bien-être est un mot composé. Nous commençons par définir le mot bien, il est possible de trouver plusieurs significations, qu'il soit utilisé comme adverbe ou adjectif. Comme adjectif invariable il est défini comme étant « *conforme<sup>3</sup> à ce qui est souhaité, à une attente satisfaisante* ». Comme adverbe, il est défini comme étant « *de manière satisfaisante, en harmonie, avec une attente où un idéal* » ; concernant le nom masculin celui-ci désigne « *ce qui possède une valeur morale, ce qui est avantageux* ». Le mot être trouve sa définition dans le verbe qui est utilisé comme auxiliaire dans la formation des temps composés. Le rôle du verbe être, est dépourvu de signification propre et sert à former les temps composés. Le Larousse définit le bien-être comme étant « *un état agréable, résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit, éprouver une sensation de bien-être* ». La notion de bien-être au travail peut également être définie comme étant l'ensemble des facteurs favorables relatifs aux conditions de travail et dans lesquelles celui-ci est exécuté. L'OMS<sup>4</sup> définit la santé comme « *étant un état de bien-être physique mental et social, qui ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité* ». La santé est ainsi prise en compte dans sa globalité, elle est donc associée à la notion de bien-être. Pour nous, le bien-être est un état où l'individu se sent parfaitement à sa place de manière sereine et en pleine santé physique et psychique. Nous nous intéressons également à l'étymologie du mot, bien issu du latin « *bene* » adverbe qui correspond à « *bonus* ». Être, en Grec, le verbe « *eimi* » qui signifie je suis auquel se rattache le substantif féminin « *ousia* » qui signifie « *essence, substance* ». En Latin, le verbe esse « *être* » signifie croître. La définition moderne du mot bien-être « *sentiment agréable d'équilibre considéré comme premier degré du bonheur* », bonheur que nous détaillerons dans ce chapitre. Certaines entreprises prônent le travail favorable en mettant en place des ateliers bien-être, lunch-box seine, sophrologie, méditation. Le bien-être est propre à chaque individu. Est-ce qu'une lunch-box peut réellement rendre un individu heureux au travail ? N'est-ce pas plutôt une question de goût individuel ? et cela crée-t-il vraiment du bien-être au travail ?

---

<sup>3</sup> Nous nous pencherons sur le conformisme dans le concept de la créativité

<sup>4</sup> OMS : Organisation Mondiale de la santé

C'est quoi le bonheur, c'est quoi être heureux ? Les diverses étymologies du mot bonheur renvoient à une notion de chance ou de destin favorable. En Grec « *Eudaimonia* » peut s'étendre comme avoir un bon « *Daimôn* » un ange-gardien, où être né sous une bonne étoile. En Français le bonheur vient du latin BONUM AUGURUM, qui signifie de bonne augure. Ces définitions nous permettent de nous positionner et prendre conscience qu'il y a une part de chance dans le fait de trouver le bonheur. Il dépend alors de notre sensibilité, notre héritage biologique, notre milieu social et familial dans lequel nous évoluons. Nous pensons que le bonheur dépendra effectivement du vécu et du ressenti de l'individu ; c'est intrinsèquement et au niveau intime de l'individu qu'il sera présent ou non. Concernant la philosophie de vie Epicurienne<sup>5</sup> le bonheur est une activité qui se détermine par des discours et des raisonnements nous procurant une vie heureuse. L'épicurisme est un courant issu de la philosophie antique ayant pour objectif principal d'accès au bonheur, par la satisfaction des seuls désirs naturels et nécessaires à l'accomplissement personnel. Malgré cette vision très idéaliste et simpliste du bonheur, l'individu vit des expériences sociales, professionnelles et humaines et porte pas ailleurs en lui des freins qui entravent la réalisation de ses aspirations profondes telles les peurs, les doutes, l'orgueil, les pulsions. Les expériences de vie subies comme les événements négatifs risquent de rendre l'individu malheureux. Nous pouvons constater que le bonheur est un état subtil et complexe. Aristote qui a vécu un peu avant Epicure disait « *Le bonheur ne va pas sans le plaisir* », pour lui ils sont donc intimement liés. Aristote et Epicure, tous deux penseurs Grecs, ont fait du bonheur un des thèmes centraux de leur pensée, c'est pour cela qu'ils ont éveillé notre intérêt. Comme nous venons de le souligner, pour les philosophes Grecs, une vie heureuse c'est d'abord une vie qui apporte du plaisir. Le plaisir est inné chez les individus et chez qui il est un véritable moteur de vie. Le mot heureux prend naissance d'un mot oublié heur, h e u r, du latin AUGURUM, qui désignait un présage, autrement dit des augures bonnes ou mauvaises. La société actuelle est en recherche de bien-être, coaching de développement personnel, est-ce que cela n'est-il pas représentatif d'une société en mal-être ? Nous pensons que nous vivons un changement de nos organisations où de façade fait référence aux bien-être.

---

<sup>5</sup> Epicure, philosophe Grec, né à la fin de l'année 342 AV J.C, mort en 271 AV J.C. « lettres et Maxime PUF 1987, P41

En réalité nous restons dubitatifs quant à la façon dont les entreprises mettent le bien-être en place. Nous ne pouvons pas continuer de développer cette notion sans se questionner sur le cadre légal et ensuite sur la loi de la sécurité du travail en Belgique.

### 1.3. Cadre légal

La législation n'a cessé d'évoluer depuis le XXème siècle ; au début elle était axée principalement sur le bien-être physique des travailleurs, pour ensuite s'intéresser au bien-être psychosocial. La loi du 4 août 1996, relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est la loi de base dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail. Cette loi, également appelée la loi « *loi bien-être*<sup>6</sup> », crée en effet un cadre sur la base duquel des arrêtés d'exécution ont été pris. En ce qui concerne le code du bien-être au travail celui-ci concerne les arrêtés d'exécution de cette loi. Ce code est élaboré selon une philosophie novatrice par rapport à celle du Règlement général pour la protection du travail<sup>7</sup>. « *Une grande réforme de la structuration de la réglementation est intervenue. Alors que précédemment, des arrêtés d'exécution étaient publiés en exécution de la loi précitée, le Code du bien-être au travail intègre maintenant tous les arrêtés d'exécution de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs (excepté l'arrêté royal du 25 janvier 2001 relatif aux chantiers temporaires ou mobiles). Les précédents arrêtés d'exécution sont dès lors abrogés* ».<sup>8</sup>

Le bien-être au travail est légiféré de manière limitative, par un arrêté royal. L'arrêté impose à l'employeur l'obligation générale de prendre les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ; il doit<sup>9</sup> respecter les principes de prévention<sup>10</sup>. Eviter les risques, évaluer les risques qui ne peuvent être évités, combattre les risques à la source, remplacer tout ce qui est dangereux par ce qui est moins dangereux, prendre des mesures de protection collective mais aussi individuelle, et enfin adapter le travail à l'homme<sup>11</sup>. Le concept de bien-être au travail regroupe l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles le travail est effectué. Le bien-être couvre sept domaines que nous

---

<sup>6</sup> Loi du quatre Août 1996

<sup>7</sup> RGPT : ancienne codification de la sécurité et bien-être au travail

<sup>8</sup> [Principes de base - Réglementations \(cfwb.be\)](https://cfwb.be/fr/principes-de-base-reglementations) (consultée le 21 mars 2023)

<sup>9</sup> Utilisation du verbe devoir, en effet via la loi en vigueur

<sup>10</sup> Les principes proviennent de la directive cadre sécurité et santé

<sup>11</sup> Nous parlons ici de conception des postes de travail

découvrirons dans le point suivant. Notons que la législation vise les personnes travaillant en contrat de travail mais également les stagiaires que nous accueillons au sein de nos unités de soins. Inspiré d'un texte législatif, nous nous autorisons à revoir l'ordre proposé qui diffère de celui de la loi. Pour nous le point primordial développé sera le point sur les aspects psychosociaux car celui-ci est plus pertinent au regard de notre problématique.

## 1.4. Loi sur la sécurité du travail en Belgique

### 1.4.1. La charge psychosociale occasionnée par le travail

Issu de l'arrêté royal du 17 mai 2007 qui détermine que l'employeur est responsable de la charge psychosociale dont les aspects sont nombreux et difficiles à diagnostiquer, comme quelque chose de silencieux, de torpide. Le stress, le harcèlement moral, le burn-out, le suicide, l'abus d'alcool et des drogues sont des manifestations les plus connues de ces risques psychosociaux dont l'apparition peut induire un coût important pour les travailleurs, pour l'entreprise et la collectivité en général. L'origine de ces risques se trouve dans l'organisation du travail, le contenu, les conditions et les relations interpersonnelles au travail. Les risques psychosociaux liés au travail recouvrent des risques professionnels qui portent aussi bien atteinte à la santé mentale que physique des travailleurs et ayant un impact sur le bon fonctionnement et les performances de l'entreprise ainsi que sur la sécurité. L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour prévenir les risques psychosociaux au travail, pour prévenir les dommages découlant de ces risques ou pour limiter ces dommages.

### 1.4.2. Protection de la santé du travailleur

Issu de l'arrêté royal du 28 mai 2003, la protection implique que l'employeur assure la sécurité et la santé des travailleurs en Belgique. Pour cela les employeurs, mettront en place des principes généraux de prévention ou de gestion des risques.

Le conseiller en prévention assiste l'employeur, dans l'application des mesures relatives au bien-être. Il a également une fonction de conseil à l'égard des l'employeur et des travailleurs et remplit sa mission de manière indépendante. En ce qui concerne la stratégie de prévention, les employeurs doivent mettre en œuvre une série de

principes généraux de prévention, ces quatre principes consistent à éviter les risques, évaluer les risques qui ne peuvent être évités, combattre les risques à la source, adapter le travail à l'employé. Les entreprises confèrent au médecin du travail plusieurs missions. Le médecin du travail est spécialisé dans la relation entre santé et travail. Il établit un équilibre entre les exigences du travail physique et mental et les modalités de l'emploi des collaborateurs. Son rôle est essentiellement préventif, il peut d'ailleurs être également le conseiller en prévention et médecin du travail. Ces mesures sont donc destinées à promouvoir le bien-être physique, mental, social des travailleurs. Au niveau pratique la cadre s'assurera que son équipe possède le matériel nécessaire à la réalisation de ses tâches, missions, notamment dans la gestion de l'hygiène des mains. Il s'assure que les formations soient suivies et que son équipe s'applique à les mettre en pratique.

#### 1.4.3. Sécurité au travail

C'est la discipline qui a pour but de prévenir les accidents de travail, cela va impliquer des interactions entre les travailleurs et les installations techniques. Les entreprises, employeurs doivent veiller à la sécurité des employés, c'est une obligation. Ils mettent tout en œuvre une politique de sécurité au sein de leurs entreprises, notamment dans les conditions et adaptations des équipements de travail<sup>12</sup>.

#### 1.4.4. Hygiène du travail

L'hygiène au travail est la discipline qui anticipe, reconnaît, évalue et contrôle les risques pour la santé dans le cadre du travail, dans le but de protéger la santé et le bien-être des travailleurs. Effectivement au niveau de l'institution en production de soins, nous avons l'obligation de travailler dans des conditions d'hygiène favorables pour le personnel mais aussi pour les bénéficiaires de soins. L'objectif étant de protéger, promouvoir la santé, le bien-être, préserver l'environnement grâce aux actions de préventions.

---

<sup>12</sup> Cfr la matrice des risques



### 1.5.5. L'ergonomie

L'ergonomie est définie comme étant l'adaptation d'un environnement de travail aux besoins de l'utilisateur. L'employeur doit adapter le travail à l'employé, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail, ainsi que le choix des équipements et des méthodes de travail. Il a également un rôle d'analyse des risques et de planifier la prévention en visant une approche du système, les conditions de vie au travail, les relations sociales et les facteurs ambiants au travail. En tant que cadre il est de notre rôle d'ajuster le mobilier pour qu'il soit conforme, commande à utiliser pour son équipe par exemple.

### 1.4.6. L'embellissement des lieux de travail

Ce poste consiste à embellir les lieux de travail, en prendre soins, réaliser les travaux quand ils sont nécessaires à la conformité des lieux de travail. Que cela soit au niveau de la vue, des murs, mais aussi éviter les contraintes sonores, qui sont des facteurs qui pourront causer certaines maladies, des accidents, du stress mais également de l'angoisse. Le rôle du cadre d'équipe est de veiller à ce que ce poste soit rempli en fonction de la loi en vigueur, que les lieux soient adaptés et sécurés pour les travailleurs.

### 1.4.7. Les mesures environnementales

L'environnement participe au bien-être. Il est dès lors important d'aménager un espace propice au confort et à la stimulation. Concernant ce dernier volet, il vise en l'aménagement d'un espace propice au confort, l'aménagement des lieux, l'ergonomie du mobilier, ainsi que la décoration intérieure, l'éclairage et la ventilation tiennent une place pour se sentir bien au travail. Après avoir déterminé le cadre légal et la loi sur la sécurité du travail en Belgique, nous avons choisi de nous cibler sur le bien-être au travail, notion centrale de ce chapitre.

## [1.5. Le bien-être au travail](#)

Nous avons défini ce que le bien-être représente, nous poursuivons avec le bien-être au travail que nous définissons comme étant le pouvoir exercer son activité de façon à la fois efficace et sereine. Maintenir une forme d'équilibre entre les exigences liées

au travail et les ressources positives pour y faire face. En Belgique, la loi du 4 août 1996<sup>13</sup> relative au bien-être des travailleurs est le cadre légal de référence sur base des arrêtés royaux. Le cadre du bien-être au travail rassemble les arrêtés d'exécution<sup>14</sup>. L'analyse DARES<sup>15</sup> suivant l'enquête « summer » de 2010, met en lumière que de nombreux travailleurs expriment des préoccupations concernant leurs conditions de travail notamment en ce qui concerne la charge de travail, le stress, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les résultats montrent que le niveau de bien-être au travail est influencé par divers facteurs, comme le soutien des collaborateurs, de la hiérarchie, la reconnaissance au travail, mais aussi le développement professionnel. Bien que cette enquête fournisse des données précieuses, il est important de noter que le bien-être est souvent subjectif et peut varier d'une personne à l'autre. Les résultats ne peuvent pas refléter l'expérience de tous les travailleurs. Le bien-être au travail ne dépend pas uniquement des conditions internes à l'entreprise. Il existe également des facteurs externes, comme la situation économique, politique, publique, pouvant également jouer un rôle significatif. L'analyse DARES peut être critiquée pour ne pas proposer suffisamment de solutions concrètes pour améliorer le bien-être au travail. Il est essentiel que les entreprises prennent en compte ces résultats pour mettre en place des mesures efficaces. Les attentes des travailleurs en matière de bien-être évoluent. Ce qui était considéré comme acceptable en 2010 peut ne plus l'être ce jour. Il est donc intéressant de continuer à mener des enquêtes et d'adapter les politiques en matière de qualité de vie au travail.

En résumé, l'analyse DARES offre un aperçu utile des conditions de travail et du bien-être, mais elle doit idéalement être complétée par des actions concrètes et une prise en compte des évolutions sociétales pour réellement améliorer la qualité de vie au travail. Il est également intéressant dans notre démarche de nous questionner sur l'origine étymologique et historique du travail, qui est le contre-pied du bien-être.

Le travail vient du Latin *tripalium*, qui était un instrument de torture à trois pieux. Historiquement, le travail était lié à la douleur, la souffrance. Proposé par le linguiste Alain Rey, il serait la source de souffrance, donc à bannir. Ce mot trouve également ses racines dans le Grec ancien « ARBEITEN » et ARBEID. Son étymologie se

---

<sup>13</sup> Loi sur le bien-être et code du bien-être au travail

<sup>14</sup> Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2020

<sup>15</sup> Direction de l'Animation et de la Recherche, des Etudes et des Statistiques de 2016

retrouve dans le résultat d'un travailleur qui accomplit quelque chose. Il s'agit ici d'une œuvre au sens de production matérielle ou intellectuelle qui réalise un désir intérieur, un but. Il existe également une autre signification, qui consiste en une activité de l'homme qui est appliquée à la production, la création, à l'entretien de quelque chose ; à savoir un travail intellectuel ou manuel, qui est une activité professionnelle régulière et rémunérée. Il reste néanmoins un concept central dans l'histoire et le développement humain. Mise à part l'origine Latine de son nom, au niveau économique le travail est défini comme étant une activité professionnelle qui permet la production de biens et de services. Méprisé sous l'Antiquité, réservé aux serfs<sup>16</sup> pendant le Moyen âge, le travail en tant que labeur est longtemps considéré comme indigne avant de devenir dès la Renaissance un moyen de gagner sa vie. Au fil des siècles, travailler répond le plus souvent aux exigences du statut social, entre exploitants et exploités, oisiveté et esclavage, libération et oppression. L'étymologie et l'histoire sont nécessaire au cadre de santé pour la compréhension des enjeux qui se jouent dans son unité en matière de bien-être.

Les études menées par les neurosciences et la psychologie positive, prouveraient que l'individu a la capacité de développer son bien-être au travail. Réalisons un comparatif avec les sportifs pour étayer nos propos, *« les sportifs organisent la récupération, notion indispensable, ils s'entraînent également, quand est ce que le cadre s'entraîne ? Lors des entraînements il est permis d'essayer des choses nouvelles qui seront tentées lors des matchs. Est-ce que des temps d'analyse du comment le cadre fonctionne sont organisés ? Pour jouer différemment et gagner. Ensuite ils visionnent le match, le but ultime étant la compréhension du comment faire mieux la prochaine fois. Comment les intégrer dans le cadre du travail ? s'entraîner à identifier nos émotions, apprendre à prendre du recul, processus de la prise de recul »*. Le cadre pourrait donc se baser sur les essais erreurs tel un joueur de haut niveau, une piste à explorer ? Parlons de la notion de stress, nous le savons, un cadre stressé est un cadre stressant. Contrairement un cadre positif, optimiste, diffuseront une ambiance positive<sup>17</sup> dans les équipes. Le cadre peut prendre du recul sur les contraintes des

---

<sup>16</sup> Désigne un paysan qui est lié à une terre dans le cadre du système féodal (Duby Georges, le moyen âge, une histoire pour notre temps. Paris édition du Seuil, 1990.

<sup>17</sup> Arrêté Royal définissant les rôles et fonctions de l'infirmière en chef d'unité

collaborateurs et leur apporter du soutien et travailler sa motivation intrinsèque<sup>18</sup>, donner du sens, préserver la qualité des relations mais aussi sa capacité à réaliser des feed back positifs. Le cadre tentera d'apporter du sens aux actions des collaborateurs : « *Ce que tu fais a un sens*<sup>19</sup>. » En tant que cadre nous devons être attentifs à la qualité de vie au travail, une composante du bien-être au travail, dont fait partie la qualité des relations au travail. Le soucis constant du cadre est de se soucier de l'autonomie au travail, la qualité de l'environnement, la qualité des conduites du changement<sup>20</sup> évaluer l'impact, clarifier les rôles de chacun, évaluer que les individus possèdent les compétences pour laquelle il réalise le travail, développer les compétences de l'équipe pour permettre de favoriser le bien-être au travail.

Revenons au bonheur, il est à distinguer du bien-être car c'est essentiel pour éviter des raccourcis ; le bonheur est une matière humaine qui reste complexe à analyser.

Nous savons que la pression mise aux collaborateurs est néfaste ; elle peut entraîner burn-out, dépression, stress, syndrome d'épuisement professionnel<sup>21</sup>, de ce fait les entreprises se questionnent de comment « manager » le bien-être. La psychologie amenant le bien-être au travail est légiférée. Depuis une vingtaine d'années, un mouvement s'est créé pour travailler la psychologie positive. Elle permet de comprendre et de favoriser ce qui nous rend heureux au travail et ce qui va nous permettre de développer notre « *bonheur au travail*<sup>22</sup> ». Ce sujet reste néanmoins compliqué pour l'entreprise par ce que cela touche au domaine des sentiments. Donnons-nous l'opportunité de différencier émotions et sentiments, nous parlons ici de sentiments. Une émotion est limitée dans le temps, telle la joie la colère, tristesse, peur, dégoût, la surprise en provoquant des changements physiques avec augmentation du rythme cardiaque par exemple. L'émotion ne dure pas dans le temps. Un sentiment est une expérience émotionnelle plus durable et réfléchie qui résulte de l'interprétation des émotions, les sentiments sont plus durables dans le temps. Souvent façonnées par l'histoire personnelle et la perception du monde, c'est pourquoi

---

<sup>18</sup> Le cadre aura une plus grande capacité d'action sur la motivation extrinsèque car elle n'est pas propre à l'individu

<sup>19</sup> Ce que quelque chose signifie, ensemble d'idées que représente un signe, un symbole

<sup>20</sup> Niveau process et organisation

<sup>21</sup> Nous retrouverons le mal-être dans le point 1.6 de ce chapitre

<sup>22</sup> Au travail, il pourrait être défini comme étant le bien-être ressenti par un employé dans l'exercice de son métier

nous parlons ici de sentiment et non d'émotion. L'entreprise est assez mal à l'aise avec les sentiments, en effet elle a des difficultés à faire face aux sentiments négatifs, elle préférerait que les sentiments des collaborateurs soient uniquement positifs et donc rentables. D'un point de vue biologique le bien-être aurait le pouvoir d'augmenter la créativité, les sentiments positifs déclenchent la sécrétion de neurotransmetteurs de la sérotonine, noradrénaline, dopamine qui vont favoriser la créativité, augmenter la rapidité de compréhension et permettre de coopérer davantage. Cela crée de la transversalité<sup>23</sup>, les personnes dialoguent mieux et ceci facilite les échanges entre les services. L'auteur Thich Nhat hanh et son ouvrage sur le bonheur au travail, qui explore comment intégrer une pleine conscience dans notre vie professionnelle pour favoriser le bien-être et la productivité. L'auteur qui est moine bouddhiste et maître de pleine conscience propose des pratiques et des réflexions pour transformer notre approche du travail. Il explique l'importance de la pleine conscience dans le milieu du travail de nous concentrer sur l'importance du moment présent, de cultiver des relations positives avec nos collaborateurs. Il met également l'accent sur l'importance de trouver du sens à son travail et de contribuer au bien-être des autres. Cette pratique intéressante nous paraît néanmoins idéaliste et ne reflète pas le monde du travail, de l'environnement actuel du monde du travail. Bien que cet ouvrage aborde des solutions, l'auteur pourrait approfondir davantage les obstacles concrets que les travailleurs rencontrent, comme le stress et les conflits interpersonnels. Les conseils ne conviennent pas à tous types de travaux et de travailleurs ni aux différentes cultures d'entreprises. Cet ouvrage est néanmoins inspirant et nous encourage à repenser notre relation au travail, mais reste assez éloigné de la réalité de terrain, il est important de garder à l'esprit les réels défis que nous pouvons rencontrer dans le monde professionnel. Comment peut-on concilier le bonheur avec le travail qui sont deux mots opposés et par leurs significations et plusieurs sens. Le bonheur est à distinguer du bien-être, notion essentielle pour éviter des raccourcis et amalgames. Cette vision dogmatique est culturellement différente que nos différents pays Européen. Le bonheur des équipes n'est pas une préoccupation des ministères de la santé. Tout au plus la loi sur le bien-être est une réduction à la prévention du mal-être au travail. A

---

<sup>23</sup> La transversalité en entreprise, c'est aussi l'occasion de sortir du cadre prédéfini, en adoptant de nouveaux angles de vue et en favorisant la créativité

partir du moment où nous nous préoccupons de ce sujet, c'est que le bien-être n'est plus d'actualité dans le monde du travail.

L'étude réalisée par de Burn et Dugas<sup>24</sup> prouve qu'il existe quatre types de reconnaissance, une orientée sur la personne, une seconde sur le résultat, une troisième sur les processus de travail et la dernière sur le management. Nous allions les quatre types de reconnaissance pour un travail de qualité en respectant les objectifs fixés par l'institution, ainsi que le respect du bien-être des collaborateurs. Cette étude souligne l'importance du bien-être au travail tout en reconnaissant les défis associés à sa mise en œuvre. Elle se concentre sur les facteurs influençant la satisfaction et la santé mentale des employés dans leur environnement professionnel. Burn et Dugas proposent des stratégies pour améliorer le bien-être au travail, comme la promotion d'un environnement de travail positif, la gestion du stress et le soutien social.

Julia de Funès philosophe et spécialiste du bien-être au travail, met l'accent sur l'importance de l'épanouissement personnel et professionnel ; elle souligne que le bien-être au travail ne se limite pas à des conditions matérielles, mais elle englobe également des aspects tels que la reconnaissance, l'autonomie et le sens du travail. Elle plaide pour une approche plus humaine des organisations, où les valeurs de respect, de collaboration et de développement personnel sont primordiales.

Elle encourage les entreprises à créer un environnement où les employés se sentent valorisés et motivés, ce qui, selon elle, conduit à une meilleure productivité et à une atmosphère de travail positive. Son approche vise à l'harmonisation des besoins individuels avec les objectifs collectifs pour favoriser un véritable bien-être au travail. Sa vision holistique du bien-être au travail va au-delà des conditions matérielles. Elle parle d'une transformation des mentalités et des pratiques au sein des organisations pour favoriser un épanouissement durable des individus. Sa vision est intéressante et basée sur l'humain, néanmoins elle minimise l'impact des structures organisationnelles ou des conditions de travail difficiles sur le bien-être des employés. Elle met également en lumière l'accent sur la responsabilité individuelle ; il existe un risque de faire peser trop de pression sur les employés pour qu'ils soient heureux et

---

<sup>24</sup> Étude de 2015, sont deux psychologues et précurseurs des analyses concernant la reconnaissance au travail par une approche humaniste.

Travaux fondateurs en sciences de gestion centrés sur la reconnaissance

performants, sans tenir compte des facteurs externes qui peuvent influencer le bien-être. Intéressons-nous dès lors aux leviers qui vont nous permettre d'influencer le bien-être au travail.

### 1.6. Les leviers du bien-être

Nous avons relevé des leviers qui nous semblent principaux. Commençons par le sens du travail, il se définit par la perception de l'individu au travail, il s'y reconnaît par ses valeurs, ses compétences et intérêts qui vont lui permettre de s'identifier à l'entreprise, de s'y épanouir et de s'investir, et trouver du sens à son travail. Ensuite nous retenons la reconnaissance, qui représente le pilier de l'épanouissement au travail ; elle se caractérise par son investissement et son engagement au travail. La reconnaissance stimule le développement du potentiel et permet de produire l'énergie nécessaire pour atteindre d'autres objectifs. Nous parlons ensuite de l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, il s'agit ici d'un compromis entre l'environnement de travail et la sphère privée. Un déséquilibre peut entraîner des troubles comme le stress, l'anxiété<sup>25</sup>. À l'inverse les activités extra-professionnelles sont indispensables pour se ressourcer. Nous retenons également la style de leadership utilisé ; le cadre, le contexte, les objectifs sont des éléments qui vont définir le style de leadership.

Un autre levier que nous avons retenu est l'organisation de travail. Il s'agit ici des actions et processus mis en place par l'entreprise pour mener à bien des projets et répondre aux demandes des travailleurs. Une organisation efficace aurait un impact sur la créativité, l'autonomie et la satisfaction au travail. L'ambiance de travail est un autre levier du bien-être au travail, la manière dont nous nous sentons au travail et les interactions que nous avons avec la hiérarchie affecte notre humeur. Nous ne pouvons pas nier qu'une ambiance de travail agréable est un moteur de l'implication et de bien-être des individus. Un levier essentiel, notamment dans le cadre de notre recherche se porte sur l'autonomie. En effet elle implique de la part de la hiérarchie vis-à-vis des équipes, de la confiance, où la prise d'initiative est encouragée. Pour en tirer des bénéfices sur la motivation, la productivité, la reconnaissance, la créativité et enfin sur l'équilibre vie personnelle et professionnelle. Nous pouvons conclure que le bien-être

---

<sup>25</sup> Nous détaillerons dans le point le mal-être au travail

au travail est une notion subjective et dépendante de l'expérience de chacun. Nous avons donc ciblé les leviers principaux du bien-être au travail, nous nous questionnons dès à présent sur le contrepied du bien-être avec le mal-être.

### 1.7. Le mal-être

Nous commençons par définir le mot mal, « *il est un adjectif, qui signifie mauvais mais aussi contraire à un principe moral, à une obligation<sup>26</sup>* ».

Le mal tient son étymologie de l'adjectif qui ne s'emploie qu'au singulier, au IXème siècle, issu du latin malus « *mauvais* ». Le Larousse définit le mal-être comme un « *état d'une personne qui se sent mal dans la vie en la société* ». Il peut être complété comme « *une perte d'intérêt et de plaisirs qui touche tous les domaines de la vie quotidienne* ». Certains employés n'ont jamais été aussi mal au niveau professionnel. Sont en cause les mutations profondes qui s'opèrent au sein de notre société, la transition d'un modèle bénéfique à un modèle économique en crise. Cette société en changement a besoin de retrouver un équilibre afin de diminuer le mal-être des travailleurs. Harcèlement, burn-out, stress, angoisse, développement de maladies métaboliques, difficultés à équilibrer sa vie professionnelle et privée sont les conséquences non exhaustives du mal-être au travail. L'entreprise est souvent présentée de manière idéale, et cela met mal à l'aise certains collaborateurs quand ils ne se sentent pas à la hauteur des demandes managériales. Certaines études concernant la psychologie au travail démontrent que les collaborateurs souffrent de leurs conditions d'exercice du travail. Lien entre travail et détresse psychologique : 33 % sont satisfaits au travail et a un impact sur leurs bien-être total. 15 % vont être stressés, lorsque l'intensité du travail est importante ou lors de conflits de valeurs, éthique, amenés à faire des choses que leurs valeurs morales désapprouvent. 11 % personnes isolées qui travaillent seules et manquent de soutien social. Le bien-être au travail dépend plus de l'environnement que de l'individu, certains modèles montrent que quand l'environnement est favorable au travail, les équipes peuvent faire preuve d'autonomie, font partie d'une communauté. La culture d'entreprise a également un rôle à jouer ; une entreprise ouverte va permettre aux collaborateurs d'acquérir de

---

<sup>26</sup> Opposé du bien



l'autonomie et de la motivation et même de la créativité. Il est important de prendre des personnes pour les considérer comme intelligentes, doués de sens et de raison et dignes de confiance. C'est ainsi l'affaire de tous, avec la mise en place des risques psychosociaux évoqué en Europe ; demande-t-on aux individus s'ils participent aux décisions qui les concernent pour réaliser leur travail ? Le cadre a un rôle à jouer dans cette réflexion, améliorant la communication et son efficacité. Pour poursuivre le mal-être, nous poursuivons avec le mal-être au travail.

### 1.8. Le mal-être au travail

Sa définition peut s'exprimer « *un sentiment de malaise profond qui s'empare d'un salarié et s'installe dans la durée, s'exprimant par de la fatigue où le stress au travail* ». Le malheur est défini par le Larousse comme « une situation pénible qui affecte douloureusement quelqu'un. C'est un nom masculin, tiré des mots mal et heur. Au niveau de son étymologie, les noms bonheur et malheur sont composés à l'aide « d'heur », qui est lui-même issu du latin *augurium* « présage favorable ». A l'origine, « heur », conformément à son étymologie s'écrivait sans H, le nom signifiait « sort, fatalité, destin ». Le mal-être professionnel correspond à une souffrance mentale induite par un environnement de travail particulier. Il correspond le plus souvent à une souffrance psychologique. Il existe des facteurs contribuant au mal-être au travail. La charge de travail excessive ; les équipes sont soumises à des charges de travail élevées avec des horaires irréguliers et un manque de personnel. Cela entraîne fatigue physique, mentale, surcharge émotionnelle et diminution de la qualité de vie professionnelle. Un autre facteur étant le manque de reconnaissance des patients, et de la hiérarchie. Ce manque de reconnaissance peut affecter la motivation, la satisfaction et qualité du travail. Continuons avec l'isolement professionnel ; dans les structures hospitalières, les équipes peuvent se retrouver isolées dans leurs fonctions. Ajoutons la pression émotionnelle des situations difficiles, les situations de détresse, les deuils, les souffrances physiques et psychiques, les conflits avec les patients ou leurs familles. Le manque de personnel est une problématique majeure dans les institutions de santé. Cette insuffisance de moyens et de personnel oblige les équipes à travailler dans des conditions difficiles, qui génèrent du stress et de l'anxiété. Le mal-être au travail désigne un état de malaise ressenti par les individus, qui peut se manifester par du stress, de l'anxiété, une diminution de la motivation et des problèmes

de santé physiques et mentaux. Pour le cadre de proximité qui est en première ligne avec ses équipes, il est souvent le premier confronté au mal-être de ses équipes. En offrant des possibilités de développement professionnel, le cadre infirmier permet à ses collaborateurs de se sentir valorisés et d'améliorer leurs compétences, ce qui peut améliorer leur bien-être. Il existe quelques clés théoriques, comme la communication. Nous émettons néanmoins des réserves face quant au pouvoir du cadre face au mal-être des équipes. L'évolution et l'amélioration peuvent conduire à une diminution du mal-être au travail. Nous pensons aux aménagements des espaces de travail, charge de travail, équilibre vie professionnelle et vie privée. La reconnaissance et la valorisation des efforts et des réussites des équipes renforceront leur motivation. La littérature nous suggère d'adapter nos stratégies pour gérer le stress, comme des pauses régulières, mais dans un contexte de pénurie et de réalité du terrain, cela nous paraît illusoire de croire que dans le milieu des soins cela se mette en pratique. Nous pensons d'ailleurs que cette problématique devrait être soulevée au niveau de l'institution et non uniquement du cadre de proximité. Le cadre a la capacité d'action pour améliorer certaines conditions de travail au niveau de son service, mais n'a pas de pouvoir d'action au niveau générale. Nous pouvons déjà conclure que le mal-être au travail est un phénomène complexe qui nécessite une approche globale et adaptée à la réalité des soins. Le cadre de santé en tant que leader, joue un rôle dans la prévention. Comme nous l'avons déjà souligné, il favorisera des conditions de travail adéquates, en apportant notamment une écoute, se montrant disponible pour son équipe. Nous avons passé en détail le bien-être, mal-être sous toutes les coutures, il est temps de conclure cette notion.

### 1.9. Conclusion

Il est ici nécessaire de poser le cadre légal de la démarche de recherche, la loi du 4 août 1996, permet de légiférer le bien-être au travail par un arrêté royal. Cet arrêté impose à l'employeur une obligation dans la recherche du bien-être des travailleurs. Détaillé dans ce chapitre, cette notion regroupe sept entités relatives aux conditions pour lesquelles le travail est effectué. Nous utilisons le verbe devoir car c'est la loi. Comment peut-on évaluer le bien-être au travail ? Certaines études nous suggèrent que le bien-être au travail serait évalué en fonction des entrées et départs du personnel. Un faible turn-over est signe de bonne santé de l'entreprise. Si ce taux est

élevé, posons-nous des questions sur le bien-être au travail des collaborateurs et leurs attentes. La qualité de vie au travail est évaluée avec différents indicateurs tels l'emploi, la formation, la mobilité, la diversité, l'absentéisme, la sécurité au travail et les données de la médecine du travail. Nous savons également que la question du bien-être a trait à l'être humain. L'humain qui est un être complexe, unique avec ses particularités singulières. Chaque individu est donc différent, avec des niveaux de bien-être, et de résilience de créativité et d'autonomie différentes. Nous avons déterminé ce qu'est le bien-être au travail, mais le mal-être ne serait-il pas le mal de notre siècle ? Le mal-être professionnel correspond à la souffrance mentale induit par le travail. Cette souffrance est psychologique est souvent induite par les méthodes d'organisation du travail en entreprise, mais pas que ; le syndrome d'épuisement professionnel, la surcharge de travail, l'ennui au travail et l'absence de reconnaissance au travail font également parti du package du mal-être. La qualité de travail est un critère de satisfaction au travail avec comme corollaire l'obligation légale de l'employeur vis-à-vis des travailleurs de faire appel au service de prévention et de protection au travail dans le but de déceler les risques pour les travailleurs. Le mal-être au travail, particulièrement dans le secteur du soin, est une problématique complexe qui nécessite une approche globale et adaptée à la réalité des soins. Le cadre infirmier en tant que leader, joue un rôle dans la prévention du mal-être. Instaurant écoute active, favorisant les conditions de travail adéquates et soutien, il peut améliorer in fine la qualité des soins. Au niveau de nos représentations sociales nous réalisons malgré tout qu'en se concentrant sur le bien-être individuel, il y a un risque de déconnexion avec les réalités collectives et les préoccupations sociales qui peuvent affecter le milieu du travail, comme les inégalités où le harcèlement. La pensée de Julia de Funès sur le bien-être offre des perspectives enrichissantes et encourageantes, mais elle doit être complétée par une prise en compte des réalités organisationnelles et sociales pour être pleinement efficace. Le cadre a des limites d'action ; ni les institutions ni sa fonction ne lui permettent d'évaluer sereinement le bien-être de ses équipes. Aucun moyen ne permet au cadre d'évaluer le bien-être, ni le mal-être d'ailleurs. En conclusion, le vison du bien-être au travail met en lumière l'importance cruciale d'un environnement de travail sain et épanouissant, tant pour les employés que pour l'ensemble de l'organisation. Le cadre en tant que leader, joue un rôle dans la création d'une ambiance de travail, favorisant les relations et la justesse

au sein des équipes. Cela nécessite une attention particulière aux aspects psychosociaux qui ont un impact significatif sur la santé mentale et physique des travailleurs. Nous pensons que la législation Belge sur le bien-être au travail, bien qu'évolutive, semble parfois se concentrer davantage sur la sécurité que le bien être des travailleurs. Il est donc essentiel que les cadres adoptent une approche proactive, en intégrant des pratiques de reconnaissance, de développement professionnel pour répondre aux besoins individuels et collectifs. En favorisant une culture d'autonomie et de collaboration le cadre peut renforcer la motivation et la productivité des équipes. Il nous paraît impératif de reconnaître que le bien-être au travail ne se limite pas à des initiatives ponctuelles, mais nécessite une transformation des mentalités et des pratiques au sein des organisations. En plaçant l'humain au centre des préoccupations, le cadre peut contribuer à un environnement de travail où chacun se sent valorisé, respecté et motivé, ce qui est à notre sens important pour prévenir le mal-être des travailleurs. Voici la notion conclue, nous allons maintenant conceptualiser la créativité.

## 2. La créativité

### 2.1. Introduction

Albert Einstein disait, « *la créativité c'est l'intelligence qui s'amuse* ». Ce qui signifie que le cerveau humain est conçu de manière à aider en la résolution des problème, à trouver des idées nouvelles et à vivre des moments enrichissants<sup>27</sup>. Nous vivons une période de changement des entreprises qui répond à des besoins de transformations structurelles. La créativité apparaît comme un élément important dans ce processus. Pour assurer la compétitivité et l'innovation ; la créativité déterminée comme intellectuelle va engendrer la mise en place pratique par l'innovation. La créativité est un outil qui a pour but d'activer le processus innovant, au travers d'idées en milieu professionnel. Elle peut dès lors se développer collectivement afin d'engendrer un processus d'amélioration. Il existe des biais ; certaines entreprises et organisations de travail n'utilisent pas toujours ces modèles de travail qui favorisent la créativité et le changement. La créativité est un phénomène complexe. C'est au début des années quatre-vingt que les travaux sur la créativité au sein d'une organisation voient le jour dans le monde du management et de l'encadrement. Nous avons décidé de nous pencher sur le concept de la créativité organisationnelle dont Woodman, Sawyer et Griffin<sup>28</sup> font émerger le concept. Ils ont défini la créativité comme étant la « *création d'un produit, service, idée, procédure ou processus qui sera utile et nouveau par des individus travaillant ensemble au sein d'un système social complexe* »<sup>29</sup>. C'est une influence novatrice. Les recherches sur la créativité organisationnelle se sont appuyées sur des modèles issues de la psychologie et uniquement centrés sur les individus, pour ensuite se centrer sur les groupes et enfin les organisations. Tous ces travaux ont pour objectifs de chercher une réponse pour accroître la créativité des individus au sein de l'organisation. Pour être certain de conceptualiser la créativité, nous avons décidé de détailler une partie historique. En proie à une culture importante de religion, nous analyserons son évolution au cours des siècles. Pour faire le lien,

---

<sup>27</sup> Des moments Eurêka enrichissants, Eurêka s'emploie lorsqu'on trouve subitement une solution, un moyen, une bonne idée

<sup>28</sup> Woodman, Sawyer et Griffin en 1993 ont considéré la créativité organisationnelle comme un sous-ensemble du champ organisationnelle (schéma en annexe)

<sup>29</sup> Moultrui et Young

nous nous questionnons également sur des termes comme création et innovation. Qu'en est-il au sein de nos entreprises actuelles ? Quel est véritablement la place de la créativité ? Quels en sont les enjeux et perspectives ? Quelle est la place du cadre dans cette démarche, quels en sont les enjeux et perspectives ? Quelles sont les pistes pour que le cadre emprunte le chemin de la créativité motivationnelle et dont l'objectif est de motiver ses équipes dans ce processus. Nous décidons de débiter ce concept par l'analyse de la création, en effet elle fait référence à l'action de donner l'existence, de créer et en un mot du commencement.

## 2.2. La création

La création<sup>30</sup> est définie comme étant « *l'action de donner l'existence, de créer. C'est l'action d'établir, de fonder quelque chose qui n'existait pas encore.* » Le Larousse définit la création comme l'action de créer, de tirer du néant. La Genèse raconte la création du monde, son synonyme est la genèse. Son étymologie est empruntée au latin classique *creatio* « *création, puis en bas latin « procréation », « création du monde » et en latin chrétien, « chose créée, créature », de creare « créer* ». La création a des origines multiples. En partie un emprunt au français, en partie au latin. Créatif tient son sens dans « *qui a la vertu de créer.* »

Il existe quatre phases de création, la première phase étant la phase de recherche ou de préparation, le choix du thème de création. La seconde étant l'incubation ; après avoir pris toutes ces décisions laissons la machine créative se reposer. Troisièmement l'illumination et la réalisation. Et pour terminer la dernière phase est la vérification. Le phénomène de création est un processus qui peut se manifester dans de nombreux domaines, que ce soit l'art, les sciences, la technologie où même dans la vie quotidienne. Elle commence souvent par une idée inspirante. Cela peut provenir de l'observation, des expériences où même d'autres œuvres. Elle est la capacité à visualiser des concepts qui n'existent pas encore. L'imagination joue un rôle crucial dans le développement des idées novatrices. La création implique généralement un processus qui peut inclure la recherche et l'expérimentation. Les créateurs passent donc par plusieurs étapes avant d'arriver à un résultat final.

---

<sup>30</sup> Adjectif : qui engendre de la création

Dans le domaine scientifique et de la technologie, la création peut mener à des innovations, des découvertes scientifiques ou des solutions. La création n'est pas un processus figé, il est évolutif. Les idées peuvent se transformer et s'améliorer avec le temps, influencées par de nouvelles expériences<sup>31</sup>. Au niveau du collectif, la créativité est un effort collectif, travailler avec les autres va permettre l'enrichissement du processus créatif et mener à des résultats inattendus. La création est bien une notion distincte de l'imagination, qui elle est la capacité à produire mentalement des images, des idées, des pensées et même des sentiments qui n'existent pas dans la réalité et que nos sens ne ressentent pas. La créativité est le processus par lequel l'imagination se transforme en réalité. Au niveau purement théorique, nous relevons cinq étapes de la mise en place d'un nouveau processus de gestion ; le lancement, la planification, l'exécution, le suivi et pour terminer la clôture que nous décidons de ne pas déterminer à ce stade. Nous choisissons le terme créativité. Nous soulignons que la créativité et la création sont assez proches dans leurs rôles. La distinction entre la création et créativité est très mince, cela tient du jeu de mots. Ces deux mots se rejoignent tellement que leurs missions sont identiques. Nous insistons donc sur la synonymie de ces deux mots et nous renvoyons à l'étude réalisée sur la créativité au début de ce chapitre. Pour continuer notre cheminement, nous nous questionnons sur la notion du terme de la créativité ; en effet, déclinaison, synonyme du mot création, nous amène à la nature du terme et ses généralités. La littérature regorge d'ouvrages, d'articles scientifiques, mais nous avons décidé de nous attarder sur l'histoire de la mise en lumière de la créativité et des recherches récentes pour nous positionner.

### 2.3. Généralités

La créativité se définit comme étant le « *pouvoir de création d'invention* ». La capacité, le pouvoir qu'à un individu de créer ; c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau<sup>32</sup>. Elle naît de la rencontre des capacités cognitives, de certaines caractéristiques émotionnelles et des facteurs environnementaux. Ce processus créatif est un processus psychologique ou psychosociologique et cognitif qui aboutit à

---

<sup>31</sup> Par essais-erreurs

<sup>32</sup> Nouveau : « qui apparaît pour la première fois »

une production jugée créative, innovante ou inventive. Le mot créativité fait son apparition en 1970 dans le dictionnaire. Il trouvera les prochaines décennies qui suivent une popularisation de son utilisation ; le « développement personnel » va vulgariser cette notion de créativité, facteur d'équilibre et de vie épanouie. D'abord religieux la création fait référence à la création de l'homme par Dieu. Pour notre prise de conscience, il nous paraît judicieux de nous éclairer du passé et de son histoire. La créativité était pendant des siècles, allouée à Dieu, comme le pouvoir Divin. Si les hommes se sont posés des questions sur leurs origines, la notion de la créativité telle que nous la connaissons actuellement n'a pas toujours existé. Elle serait d'ailleurs très récente. Lorsque l'on observe l'évolution des croyances à ce sujet, on aborde le système de pensée de l'homme. Comment se manifeste la naissance des idées, y a-t-il un droit d'être créatif ? A la préhistoire et pour arriver à survivre, l'homme a dû se montrer créatif. D'après certaines découvertes, la créativité remonte à la période du Paléolithique<sup>33</sup>. À l'antiquité, dans les civilisations anciennes, comme celles de la Grèce et de Rome, la créativité était souvent associée aux arts et à la philosophie. Les Grecs par exemple la considéraient comme un don des muses, des déesses inspiratrices. Les artistes et les penseurs étaient valorisés pour leur capacité à innover et à exprimer des idées nouvelles. Au moyen-âge, la créativité était liée à la religion. Les artistes créaient principalement des œuvres pour l'Eglise, et la créativité était perçue comme un moyen de glorifier Dieu<sup>34</sup>. La renaissance a marqué un tournant majeur dans l'histoire de la créativité ; avec un regain d'intérêt pour l'humanisme, les artistes comme Léonard de Vinci et Michel-Ange ont commencé à explorer des thèmes plus variés, intégrant la science, la nature et l'individu dans leurs œuvres. Cette période a vu l'émergence de la notion de génie créatif, Léonard de Vinci laissa également son empreinte en développant une nouvelle technique, le sfumato<sup>35</sup>, qui permet d'atténuer les contours de l'œuvre. La Joconde est le fruit du travail d'un génie inventif, un chef d'œuvre au même titre que la musique de Mozart. Ces exemples sont essentiellement ciblés sur le domaine de l'art. Bien que la créativité touche bien à d'autres domaines. Nous avons trouvé cela assez représentatif pour étayer nos

---

<sup>33</sup> Paléolithique : il y a environ 40.000 années

<sup>34</sup> Exemple de manuscrits, de l'architecture gothique

<sup>35</sup> Sfumato : technique picturale qui donne aux sujets des contours imprécis au moyen de glacés d'une texture lisse et transparente



propos. Le cerveau humain a la capacité de créer quelque chose de nouveau. Alors, la créativité humaine est-elle acquise ou innée ? L'homme n'a pas toujours connu cette abondance d'idée. Au fur et à mesure de l'évolution humaine, l'homme a commencé à fabriquer des outils taillants des galets avec des pierres, hache, dont l'objectif était de chasser pour s'alimenter. Un véritable tournant dans l'histoire humaine de la créativité. Ensuite avec l'antiquité, la création est considérée comme divine, seuls les dieux ont des idées, seuls eux savent créer. A cette époque la même pensée concerne les idées nouvelles. C'est pour cela qu'à cette époque nous parlons d'inspiration et non de création. Les Grecs anciens n'avaient pas de mot pour créer ou créateur à l'exception de l'expression « *poiein* », faire qui s'appliquait aux poètes. A partir du XVIIème siècle, son histoire connaît un tournant, on commence à admettre que l'homme peut être en partie responsable de ses idées. Cela tient probablement dans le fait qu'il y a une dimension intellectuelle. Ce mouvement humaniste et centré sur l'humain dans le monde, valorise l'intellect et la réussite de l'individu, sa course à la connaissance et à la créativité. L'imagination devint alors une capacité recherchée ; à cette époque la créativité est la capacité des grands hommes, les gens « pauvres normaux » n'étaient pas dotés de ce pouvoir, de ces capacités. À l'époque moderne<sup>36</sup>, la créativité a commencé à être associée à l'individualisme et à l'expression personnelle. Les mouvements artistiques comme le romantisme ont mis l'accent sur les émotions et l'imagination. La créativité est devenue un moyen d'explorer des idées sociales et politiques. Au XXème siècle, avec l'avènement de la psychologie et des sciences sociales, des penseurs comme Sigmund Freud et Carl Jung ont exploré les mécanismes de la créativité. Le XXème siècle a également vu l'émergence de nouveaux médias et technologies, élargissant les horizons de la créativité. Arrivons dans les années cinquante de notre ère, certains psychologues américains étudient la créativité et déclarent une créativité universelle. Elle est dès lors reconnue comme une capacité psychologique ordinaire se développant en fonction de certains critères, la personnalité, l'environnement social et la motivation. Nous évaluons et nous nous rendons compte que Dieu n'y est plus pour grand-chose.

---

<sup>36</sup> Au XVIII et XIX siècle

La pionnière à avoir débuté des recherches sur la créativité organisationnelle est Teresa M. Amabile<sup>37</sup> en 1988. Son sujet de recherche porte sur les niveaux individuels et organisationnels de la créativité. Elle y détermine trois composantes : l'émergence et l'implémentation d'idées nouvelles et utiles ; la motivation<sup>38</sup>, les compétences et enfin les compétences propres à la créativité. Ensuite elle poursuit ses recherches au niveau de l'organisation ; pour elle la créativité au niveau organisationnelle est déterminé comme de l'innovation. La compétence est un facteur directement lié à la motivation. Son modèle de pensée et son étude « *les résultats de cet article sont considérés comme fondamentaux par les chercheurs en sciences de gestion et de management, lorsqu'ils étudient la créativité* ». Nous pensons donc que ce phénomène est toujours d'actualité. Un des biais de cette étude étant que la créativité organisationnelle doit tenir compte du contexte spécifique dans lequel l'étude se réalise. Nous identifierons « les créatifs » en tenant compte de l'environnement, du niveau de la motivation, de leurs compétences mais nous devons également « penser organisation » et ainsi capter les idées nouvelles dans nos pratiques. Amabile<sup>39</sup> définit la créativité comme étant « *la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble, l'innovation comme la mise en œuvre de ces idées* ». Le modèle d'Amabile, se centre sur la créativité individuelle, elle identifie les conditions favorables à celle-ci. Pour rappel l'identification de trois composantes sont nécessaire à la créativité ; elles sont, la compétence liée au domaine d'activité, la compétence liée à la créativité et la motivation. Ces composantes vont lui permettre de mettre en lumière ce qu'elle appelle le modèle componentiel<sup>40</sup> de créativité, chacun de ces composantes est nécessaire, mais aucune n'est suffisante pour induire la créativité. Ce trio serait donc gagnant pour induire la créativité.

Seulement cinq années après, c'est en 1993 que Woodman, Sawyer et Griffin considèrent la créativité organisationnelle comme un sous-ensemble de champ d'innovation qui, elle-même, constitue un sous-ensemble du changement

---

<sup>37</sup> Teresa M. Amabile : née le 15 juin 1950, universitaire Américaine principalement connue pour ses recherches et écrits sur la créativité, fin des années 70

<sup>38</sup> Intrinsèque et extrinsèque

<sup>39</sup> En 1988

<sup>40</sup> Modèle complet des composantes sociales et psychologiques nécessaire à un individu pour produire une œuvre créative

organisationnel. D'autres chercheurs vont controverser sa théorie<sup>41</sup>, ils vont considérer qu'il s'agit de la créativité organisationnelle et non d'innovation. Dans nos pratiques il existe un lien étroit entre innovation et créativité. L'innovation implique très souvent la mise en place de système destinés à favoriser la créativité, des entreprises tels que Xerox, Kodak ont notamment favorisé l'innovation et ainsi amélioré leurs performances<sup>42</sup>. Autre étude, autre école de pensée, Woodman, Sawyer et Griffin, rejoint par Ford, repose sur l'idée que la créativité résulte sur l'interaction en différents domaines sociaux.<sup>43</sup> Ils proposent de compléter le modèle d'Amabile. Leur modèle repose sur l'idée que la créativité résulte de l'interaction entre différents domaines sociaux. Ils se basent sur les caractéristiques individuelles qui interagissent avec des caractéristiques du groupe, qui elles-mêmes interagissent avec des caractéristiques organisationnelles. Les caractéristiques individuelles sont les aptitudes cognitives, de personnalité, la motivation intrinsèque et les connaissances. Les caractéristiques de groupe sont, les normes, la cohésion, la taille, les rôles, la diversité, et les techniques de résolution de problèmes. Les caractéristiques organisationnelles sont quant à elles, la culture, les ressources, les récompenses, la stratégie, la structure et la technologie. Aujourd'hui la créativité est reconnue comme essentielle dans de nombreux domaines, de l'art à la science, en passant par les affaires. À l'heure actuelle, nous sommes dans une période où les hôpitaux sont accrédités, dans le respect des procédures qui serait un gage de qualité de soins. Est-ce que les bénéficiaires de soins reçoivent des soins de qualité dans notre société actuelle ? Est-ce que la mise en place de procédures, de respect des protocoles est une cause d'inhibition de la créativité, d'idées nouvelles et de changements ? Dans l'exercice de ses missions, le cadre est soumis à des décisions de l'institution, qu'il doit faire accepter et mettre en pratique avec son équipe. Il est la roue motrice, pour la mise en place d'idées nouvelles réfléchies avec son équipe. Son rôle consiste à proposer des idées nouvelles à la hiérarchie de l'institution. Nous savons que la créativité va permettre d'engendrer des performances de l'équipe et indirectement à l'organisation. Les organisations auraient tout intérêt pour améliorer les performances de l'institution de profiter de la créativité des équipes. Une certaine créativité est admise mais nous semble contrôlée par le cadre hiérarchique de

---

<sup>41</sup> R.W Woodman- J.E Sawyer et R.W Griffin en 1993

<sup>42</sup> En 2010, Xerox a été distingué pour sa politique d'innovation cfr annexe

<sup>43</sup> Article « individuals differences in creativity : an interactioniste perspective »

l'institution dans le respect de la philosophie organisationnelle. Le respect des procédures serait gage de qualité de soins. Le cadre peut donc se servir des procédures établies pour les modifier et ainsi augmenter leurs efficacités créatives. Nous poursuivons avec le champ du travail et sa créativité.

#### 2.4. La créativité au travail

La créativité au travail se définit comme étant « *une référence à la capacité des employés à générer des idées nouvelles et utiles, à résoudre des problèmes de manière innovante et à apporter des solutions originales dans leur environnement professionnel* ». La créativité est souvent à la base de l'innovation, permettant aux entreprises de se démarquer, elle aide à trouver des solutions efficaces face aux défis. Un environnement favorisant la créativité permet d'augmenter la satisfaction et l'engagement. Il existe des facteurs influençant la créativité, comme la culture d'entreprise, si elle valorise l'expérimentation et l'acceptation de l'échec, elle valorisera la créativité. L'environnement de travail, des espaces de travail flexibles et inspirants peuvent stimuler la créativité. La diversité tient également une place dans les facteurs influençant la créativité, en effet la diversité des équipes, en termes de compétences, d'expériences, de perspectives, favorise des idées variées et innovantes. Il existe également quelques techniques pour stimuler la créativité, le brainstorming, va permettre d'encourager les idées nouvelles, elles sont toutes les bienvenues. La collaboration va permettre de favoriser le travail en équipe pour combiner différentes compétences et perspectives. Pratiquement, la mesure de la créativité dans cette démarche permet de se situer face au processus. Comment ? par du feedback, recueillir des retours d'idées et de projets pour évaluer leur impact. Mais aussi par les indicateurs de performance, suivre les résultats des initiatives créatives et leur contribution aux objectifs de l'entreprise. Pour les collaborateurs, la peur de l'échec reste un défi à surmonter, ils peuvent hésiter à partager des idées par crainte de critiques. Des structures trop rigides peuvent étouffer la créativité. Enfin le manque de ressource, l'absence de temps, ou de budget pour explorer de nouvelles idées peut limiter la créativité. La créativité est un moteur essentiel pour l'innovation et la satisfaction des collaborateurs. En cultivant un milieu propice à la créativité, nos entreprises ont la possibilité d'améliorer leur performance, mais aussi de renforcer

l'engagement et le bien-être de nos équipes. Pour continuer, nous nous questionnons à présent sur l'innovation, alors qu'en est-il au juste ?

## 2.5. L'innovation

Le mot innovation vient du nom latin « *innovatio* », dérivé du verbe « *innovare* », pour introduire quelque chose de nouveau. Il peut faire référence soit à l'acte d'introduire quelque chose de nouveau, soit à la chose elle-même qui est introduite. L'innovation est définie comme étant le « *processus consistant à créer de nouvelles idées, méthodes, produits, services ou solutions qui ont un impact positif* ». Cela implique de transformer des concepts créatifs en résultats tangibles qui améliorent l'efficacité<sup>44</sup> et l'efficacités<sup>45</sup> ou répondent à des besoins non satisfaits. L'innovation désigne sur le marché d'un produit ou d'un produit nouveau, significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité. Son étymologie trouve naissance dans le mot Latin « *innovare* » qui signifie « *revenir à, renouveler* ». Innovare, quant à lui est composé du verbe novare de racine novus, qui signifie « *nouveau* », et du pré-fix in qui indique un mouvement vers l'intérieur. Nous comprenons dès lors que c'est de la nouveauté d'un mouvement d'évolution interne pour l'individu et les équipes. Nous entendons par innover, le fait d'introduire quelque chose de nouveau pour remplacer quelque chose d'ancien dans un domaine quelconque. Le rôle de l'innovation va s'étendre de ce qui a déjà été produit en vue de l'agrandir et donc de le rénover de l'élargir. Il en existe d'ailleurs plusieurs synonymes, changement, création, invention, modification, nouveauté, révolution, transformation ou encore trouvaille. Il existe divers éléments qui rendent l'innovation possible dans une organisation. Primo, la créativité, les idées, considérées comme un carburant de l'innovation. Elle implique la remise en question des process déjà établis. Elle permet de relier des concepts dépassés pour son temps et de les adapter en fonction du monde en perpétuel changement. Secundo, parlons de la culture d'innovation ; elle dépendra de la culture de l'entreprise dans laquelle évolue l'individu. Cette culture va permettre la mise en place d'un environnement propice à l'innovation. Tertio, les ressources et

---

<sup>44</sup> Façon dont l'entreprise transforme ses ressources comme activités utiles à l'entreprise. Capacité de rendement, de performance

<sup>45</sup> Efficacité fait référence à la vitesse à laquelle les activités de l'entreprise se traduisent par des résultats de l'entreprise. Qui a un effet, une action utile

infrastructures, qui sont des ressources adéquates, financière, ou non, d'une infrastructure. Quarto le leadership<sup>46</sup> va jouer un rôle important dans la conduite et le soutien de l'innovation. Le soutien du rôle du cadre sera une ressource importante pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles afin de stimuler les efforts d'innovation, créant ainsi une véritable culture d'entreprise. Cinquièmement, l'adaptation va permettre de créer une innovation continue. Et pour terminer, la gestion efficace des risques, l'innovation impliquant forcément une prise de risques. Les institutions vont procéder à une évaluation, de la faisabilité de la mise en place de nouveaux process, ses mises en place stratégiques. L'innovation est l'action d'introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie. Dans une perspective de leadership, l'innovation est une façon nouvelle d'accepter une idée et de la transposer dans un système déjà établi. Le leadership de l'innovation relève lui de l'ensemble des processus de gestion qui permettent à l'innovation d'être développée et renforcée. Ces processus d'innovation relèvent des concepts de la créativité, c'est-à-dire de la capacité à engendrer des idées nouvelles adaptées aux situations. Le leadership de l'innovation a un rôle à jouer dans l'organisation macro des institutions mais également au niveau micro, l'innovation est donc collaborative. Ce mode de leadership va également permettre l'expérimentation et la réalisation de tests pour vérifier que le projet peut bien prendre forme. La communication trouve sa place, et permet de créer du sens en matière d'innovation pour l'amener à terme. Dans le domaine de la santé, création, créativité et innovation sont essentielle pour améliorer les soins aux patients. Nous parlons actuellement de qualité des soins, avec l'accréditation des hôpitaux. Il nous paraît dès lors important d'intégrer ces concepts car les établissements de soins sont-ils vraiment prêts ? il existe bien évidemment des résistances au changements, les équipes peuvent être réticents aux nouvelles pratiques. Il nous paraît essentiel de gérer cette résistance par la communication et la formation. Notons également qu'il existe des ressources limitées, le manque de temps et de financement peut freiner l'innovation. Le cadre a le pouvoir d'action en matière de formation, d'offrir des opportunités de formation pour développer les compétences créatives des équipes. Nous pensons également que la collaboration interdisciplinaire peut être un atout, pour

---

<sup>46</sup> Est la capacité d'un individu à mener d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs

générer des idées nouvelles avec une vision différente. Nous pensons également que le feedback et l'évaluation vont permettre de mettre en place des mécanismes de retour d'information pour évaluer les idées et projets innovants. Quel mode de leadership le cadre va optimiser pour favoriser la créativité ?

## 2.6. Le leadership et la créativité

Nous avons décidé de nous cibler sur le leadership en faveur du management ; en effet le leader encourage l'équipe à se concentrer sur les actions qui auront un impact, incitant ainsi à la réflexion<sup>47</sup>. Nous avons fait ce choix, car le leadership favorise une vision inspirante, essentielle dans un environnement où la motivation est importante. Le leader va encourager ses équipes visant à améliorer la qualité des soins offerts par l'institution. Le leadership va permettre de développer des compétences interpersonnelles, il encourage la prise d'initiative et l'autonomie<sup>48</sup>, vers une amélioration des pratiques. Le management fait référence à l'ensemble des activités qui permettent de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les ressources d'une organisation pour atteindre des objectifs spécifiques. Comme nous le savons, la créativité est la capacité à générer des idées nouvelles et originales, elle est essentielle dans de nombreux domaines, notamment dans le développement de produits, et la résolution de problèmes. Elle se manifeste premièrement par l'innovation et la création de nouveaux produits. Ensuite la résolution de problèmes ; trouver des solutions uniques à des défis complexes. Et enfin l'amélioration continue ; repenser les processus existants pour les rendre plus efficaces. Le leadership lui définit la capacité d'un individu à mener d'autres individus ou organisation dans le but d'atteindre des objectifs. Il a la capacité de guider, influencer et inspirer. L'interaction entre leadership et créativité est à la fois bénéfique et complexe. Un leadership adéquat favorise un environnement propice à la créativité. Par exemple en encourageant les idées des équipes, le leader stimule l'innovation. A l'inverse, un leadership trop rigide ou bureaucratique étouffe la créativité, des processus stricts découragent les équipes de proposer des idées nouvelles ; il est crucial de trouver un équilibre entre structuration et flexibilité. Le leader établit des lignes directrices tout en laissant de la place à

---

<sup>47</sup> Et ainsi avoir l'opportunité de créer

<sup>48</sup> Thème central de notre recherche

l'expérimentation et l'innovation. La culture d'une organisation joue un rôle clé dans la manière dont le management et la créativité interagissent. Une culture qui valorise la prise de risque et l'apprentissage encourage la créativité tandis qu'une culture axée sur la conformité la freine. En résumé le leadership et la créativité sont interconnectés et se renforcent mutuellement si nous parvenons à créer un environnement qui valorise à la fois l'organisation et l'innovation. Intéressons-nous au leadership favorisant la créativité.

### 2.6.1. Le leadership favorisant la créativité

Le leadership qui favorise la créativité est caractérisé par plusieurs approches et pratiques qui encouragent l'innovation et l'expression des idées. Les leaders qui adoptent un style participatif encouragent la contribution de tous les membres de l'équipe. Ils valorisent les idées et opinions de chacun, ce qui crée un environnement où les employés se sentent en sécurité pour partager leurs pensées créatives. Une culture d'entreprise qui valorise l'innovation et la prise de risque est essentielle. Cela signifie encourager les équipes à expérimenter, à pouvoir échouer et à apprendre de leurs erreurs sans crainte de répercussions négatives. Offrir aux équipes une autonomie dans leur travail leur permet d'explorer des idées nouvelles et de trouver des solutions créatives. La flexibilité dans les horaires et dans les méthodes de travail stimule également la créativité. Favoriser la collaboration entre différentes équipes et disciplines génère des idées nouvelles. Les échanges entre personnes ayant des compétences et des perspectives variées amènent des solutions innovantes. Créer un environnement physique qui stimule la créativité, comme des espaces de travail ouvert, des zones de détente, des salles de brainstorming, permet d'encourager les équipes à penser différemment. Investir dans la formation continue et le développement personnel des équipes aide à acquérir de nouvelles compétences et élargir leur pensée créative. L'utilisation du feedback constructif, encourager un retour d'information constructif et régulier permet aux équipes de peaufiner leurs idées et de se sentir soutenues dans leur processus créatif. Reconnaître et récompenser les efforts créatifs et les innovations motive les équipes à continuer de penser de manière créative.



En résumé, un leadership qui favorise la créativité est celui qui crée un environnement ouvert, collaboratif et stimulant, où les équipes se sentent valorisées et encouragés à innover. En intégrant ces pratiques, les organisations améliorent la créativité de leurs équipes, mais aussi renforcent leur capacité à s'adapter et à prospérer dans un monde en constante évolution. Quels sont les avantages d'utiliser le leadership favorisant la créativité ?

### 2.6.2. Les avantages

Le leadership de la créativité présente de nombreux avantages qui offrent des bénéfices aux organisations. En favorisant un environnement créatif, les entreprises génèrent de nouvelles idées et solutions, ce qui amène des produits et services innovants. Une approche créative permet de voir les problèmes sous différents angles, facilitant ainsi la recherche de solutions originales et efficaces. Encourager la créativité peut augmenter la motivation et l'engagement des équipes, qui se sentent alors valorisées et impliquées dans le processus de décision. Les entreprises qui gèrent bien la créativité ont la capacité de se démarquer, offrant des opportunités uniques et innovantes. Un leadership axé sur la créativité aide les organisations à s'adapter plus facilement aux changements et aux nouvelles tendances. Promouvoir la créativité contribue à créer une culture d'entreprise dynamique et ouverte, où les idées sont partagées et respectées. La gestion de la créativité encourage le travail d'équipe et la collaboration, ce qui peut renforcer les relations entre les membres de l'équipe. Le leadership de la créativité est essentiel pour stimuler l'innovation et maintenir une dynamique positive au sein d'une organisation. Nous avons ici déterminé les avantages, intéressons-nous maintenant aux limites.

### 2.6.3. Les limites

Le leadership de la créativité bien qu'essentiel pour encourager l'innovation et le développement, présente certaines limites, dans certaines entreprises, des structures hiérarchiques rigides ont la capacité d'étouffer la créativité. Les équipes ont la sensation d'être limitées par des processus stricts et des règles qui ne laissent pas place à l'expérimentation.

Lorsque la pression pour obtenir des résultats immédiats est trop forte, cela peut décourager la prise de risques et l'exploration d'idées nouvelles. Les équipes se concentrent sur des solutions sûres plutôt que sur les innovations audacieuses.

Une équipe trop homogène a le pouvoir de limiter la créativité ; la diversité des perspectives, des expériences et des compétences est nécessaire pour générer des idées novatrices. Si la culture d'entreprise ne valorise pas l'échec comme une étape possible d'apprentissage, les équipes peuvent hésiter à partager des idées nouvelles par peur de la critique ou du rejet. Le manque de temps, de budget ou d'outils adéquats peut également freiner la créativité. Les équipes ont besoin de ressources pour explorer et développer leurs idées. Dans un environnement où l'information est abondante, il peut être difficile de se concentrer sur des idées créatives. La surcharge cognitive peut amener à la confusion et à la paralysie décisionnelle. En gardant ces limites à l'esprit, il est possible d'adapter les stratégies de leadership pour mieux soutenir la créativité au sein des équipes. Intéressons-nous dès à présent au conformisme qui est le contre-pied de la créativité.

## 2.7. Le conformisme

Nous avons introduit Woodman concernant la créativité organisationnelle, dès lors il nous semble intéressant de le confronter à d'autres auteurs. Notre choix s'est porté dans un premier temps sur Michel Crozier qui analyse le marginal sécant<sup>49</sup> et les normes. M<sup>50</sup>. Crozier et E<sup>51</sup>. Friedberg sont des avangardistes de la conceptualisation sociologique de l'entreprise. Avec leur ouvrage « L'acteur et le système » ; l'organisation prend naissance entre l'acteur et le « système » de leurs rapports. Dans cette étude, la théorie du thème central est la notion de pouvoir. L'idée que les acteurs de l'organisation vont avoir une influence de qualité et d'intensité au sein du « système autonome ». Cet ouvrage sociologique propose une analyse des organisations et des systèmes sociaux en mettant l'accent sur l'acteur individuel et les stratégies qu'il adopte dans le cadre organisationnel ; ils y développent des concepts intéressants. Concernant le marginal sécant ; un acteur dispose d'un pouvoir informel qui peut

---

<sup>49</sup> Pour eux, un marginal sécant est un acteur qui est partie prenante de plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres (1977) Crozier, Friedberg

<sup>50</sup> Michel Crozier

<sup>51</sup> Erhard Friedberg

parasiter et déstabiliser l'institution. Selon Crozier et Friedberg le marginal sécant est l'acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres, et qui peut de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire entre les logiques d'actions différentes voire contradictoires. Pour M<sup>52</sup>. Crozier, l'acteur n'existe pas en dehors du système. L'acteur est l'employé du système. Crozier et Friedberg proposent un modèle d'analyse stratégique pour comprendre le fonctionnement des organisations. Ils rejettent l'idée selon laquelle les comportements des acteurs sont entièrement déterminés par des règles fixes ou des structures sociales. L'analyse stratégique s'intéresse aux interactions et aux enjeux de pouvoir entre individus dans un « système ». Chaque acteur a une marge de manœuvre, il n'est pas totalement soumis aux règles, il agit stratégiquement pour maximiser ses propres intérêts dans un contexte de contraintes, où il peut introduire un « flottement » des turbulences. Dans un système donné chaque acteur possède une marge de liberté, c'est-à-dire une capacité d'agir selon ses propres choix, bien que cette marge soit limitée par des règles et des structures. L'acteur n'est pas entièrement déterminé par son rôle, il est capable de prendre des décisions, de contourner certaines règles, ou de négocier ses contraintes. Cette liberté est au cœur de son pouvoir d'action positivement ou négativement. Le pouvoir est une ressource clé, selon eux, il réside dans la capacité d'un acteur à contrôler une zone d'incertitude au sein d'une organisation. Une zone d'incertitude est une situation dans laquelle les règles ne sont pas claires ou les décisions ne sont pas entièrement prévisibles. Les acteurs qui maîtrisent ces zones ont du pouvoir car ils deviennent des ressources incontournables pour d'autres acteurs ou pour l'organisation dans son ensemble<sup>53</sup>. Les organisations et institutions sont composées d'actions concrètes, c'est-à-dire des ensembles d'interactions entre acteurs qui se jouent dans un contexte spécifique, avec des contraintes et des ressources propres. Ce système est donc le résultat d'un équilibre instable entre les différents acteurs qui cherchent à tirer le meilleur parti de leurs positions respectives, en fonction des marges de liberté qu'ils ont et des contraintes auxquelles ils sont soumis. Chaque acteur développe des stratégies pour défendre ou améliorer sa position au sein du système. Ces stratégies reposent sur la gestion de

---

<sup>52</sup> Michel Crozier

<sup>53</sup> Comme une sorte de contre-pouvoir

l'incertitude et des ressources critiques. Les rapports entre les acteurs façonnent les décisions et le fonctionnement de l'organisation. Il n'y a pas de stabilité totale, les règles évoluent selon les interactions stratégiques personnelles des différents acteurs. L'organisation devient un enjeu de pouvoir, où les acteurs utilisent les dysfonctionnements, notamment les règles trop rigides, pour conserver du pouvoir et se protéger de l'incertitude. Le changement est un thème important de cet ouvrage. Les auteurs soulignent qu'il est difficile de réformer ou transformer une organisation, car les acteurs qui bénéficient des structures en place résistent aux changements qui pourraient réduire leur pouvoir et leur liberté. Le changement est possible si les zones d'incertitude sont redistribuées et si les acteurs clés sont incités à adopter de nouvelles stratégies. L'idée du « système autonome » suggère que les systèmes sociaux, et notamment les organisations, ne sont pas des entités rigides. Ils sont en constantes évolution sous l'effet des interactions stratégiques entre les acteurs. Un système est autonome dans la mesure où il régule lui-même ses propres règles internes, en fonction des rapports de pouvoir et des stratégies mises en œuvre par les acteurs au sein d'une organisation. Nous pensons que cet ouvrage montre que les organisations ne peuvent pas être comprises seulement à travers des règles formelles ou des structures figées. Elles sont le produit des interactions complexes entre les individus, chacun cherchant à maximiser ses intérêts en fonction de sa marge de liberté. Les acteurs influencent et modifient en permanence le « système » dans lequel ils évoluent, et les jeux de pouvoir sont au cœur de la dynamique organisationnelle. Ce modèle est devenu un cadre de référence incontournable pour comprendre les processus de pouvoir<sup>54</sup> et de décision dans les organisations. Il nous paraît judicieux de nous pencher sur le contre-pouvoir, Crozier le définit comme « *une forme de résistance où d'opposition face à l'autorité établie* ». Il s'agit d'un mécanisme qui permet aux individus ou groupes de contester les décisions et actions des dirigeants, pour défendre leurs intérêts ou leurs droits, parfois de façon masquée, discrète. Crozier souligne que le contre-pouvoir n'est pas seulement exercé par des opposants ou des critiques, mais il est aussi dans l'intérêt même des organisations de comprendre. Elles ne peuvent pas utiliser les connaissances du « système

---

<sup>54</sup> Pouvoir et contre-pouvoir

autonome » pour influencer ses décisions. Dans la stratégie du contre-pouvoir, les acteurs s'adapteront, avec une formation d'alliances, pour exercer leur contre-pouvoir. Il participe à un nouvel équilibre au sein des organisations pouvant conduire à des réformes, à une plus grande transparence et à une prise en compte des besoins des individus. Cependant peut engendrer des conflits et des tensions. Crozier met en évidence, l'importance de la résistante des autorités au sein des organisations pour maintenir un équilibre et limiter une dynamique de changement. Concernant le conformisme, nous ne pouvons pas nous contenter d'un seul point de vue pour nous positionner. Nous avons décidé de poursuivre avec Solomon Ash. Il a mené des expériences dans les années 1950, qui ont mis en lumière le phénomène du conformisme social. Solomon Ash a démontré comment la pression des pairs<sup>55</sup> peut influencer les décisions individuelles. Nous remarquons après ces expériences que face à des réponses unanimement erronées d'autres participants complices, beaucoup d'entre eux ont fini par se conformer à l'opinion majoritaire. Nous pensons qu'en tant que cadre de santé, il est essentiel de comprendre les implications du conformisme. Nous en avons d'ailleurs relevé quelques points clés. Le conformisme peut affecter la prise de décision des équipes. La dynamique d'équipe dans un environnement de soins peut favoriser le conformisme. Le cadre encouragera une culture où les opinions divergentes sont valorisées et où chaque membre se sente suffisamment en confiance pour exprimer ses préoccupations. Comme nous l'avons déjà évoqué, il est important de développer des programmes de formations tenant en compte le conformisme et la prise de décision dans les programmes de développement professionnel. Sensibiliser les équipes aux effets du conformisme peut les amener à reconnaître et résister à cette pression, favorisant ainsi un environnement de travail plus collaboratif et critique. Nous pensons que le cadre peut avoir un rôle à jouer dans la promulgation de la diversité des opinions. Pratiquement elle peut se mettre en place lors de réunion d'équipe, ceci permettra de partager ses idées même si elles diffèrent de la majorité. Nous pouvons conclure que l'analyse de Solomon Ash offre des perspectives précieuses pour le cadre de proximité. En comprenant les mécanismes du conformisme, le cadre gèrera « mieux » les dynamiques d'équipe,

---

<sup>55</sup> Fait référence à l'effet de groupe

améliorant la prise de décision et en fin de compte, garantira des soins de qualité aux patients. Nous nous sommes ciblés sur des auteurs datant du milieu du XXème siècle, car les groupes sociaux des institutions fonctionnent encore de cette façon et ces études sont intéressantes pour la compréhension de ce phénomène.

Si nous souhaitons émettre une réserve face à ce constat théorique, c'est qu'il nous semble important de ne pas se baser uniquement sur la théorie. Il serait utile de réaliser des études permettant d'évaluer ce qu'il se passe réellement sur le terrain.

Quels sont les leviers de créativité ?

## 2.8. Les leviers de la créativité

Il existe plusieurs leviers de la créativité. Primo, les prises de risques, voir se servir du négatif pour changer et encourager les défis. Deuxio, être ouverts à de nouvelles techniques, de nouvelles expériences. Tertio, avoir confiance en soi, croire en soi, en ses capacités et ses qualités pour que l'idée puisse se concrétiser. Est-ce que la créativité organisationnelle se manage ? Comment mettre des idées nouvelles en place dans l'établissement ? Comment rendre ses idées légitimes et acceptables par les autres acteurs de l'institution ? Dans ses recherches, Amabile met en évidence qu'une idée doit être nouvelle et utile pour qu'elle soit considérée comme créative. Elle provient de deux grandes sources, primo, l'environnement et secundo, les organisations qui peuvent également être une source de créativité. L'enjeu est clairement de convaincre de la mise en place de cette idée nouvelle. Par le fait de montrer aux individus que la mise en place de ce nouveau projet fonctionnera dans l'organisation<sup>56</sup>. Quelle est la place du cadre dans la créativité afin d'engendrer le changement ? « *La créativité est nécessaire car les organisations et leurs environnements sont en changements constants* »<sup>57</sup>. Dans un premier temps le cadre va s'imprégner de la culture d'entreprise dont il fait partie. La créativité est une démarche, également appelée intelligence créative, le développement d'idées nouvelles. Elles vont permettre de répondre à des besoins dans les entreprises. Nous

---

<sup>56</sup> Remarque : l'idée ne se protège pas par un brevet

<sup>57</sup> Ford C.M, GIOIA D.A « guidelines for creative action taking in organizations », in créative action in organizations, London, sage publications, 1995 p4

la considérons comme un réel défi pour nos organisations, la créativité permettant de favoriser le processus d'échanges d'idées entre les collaborateurs, d'augmenter les performances de l'entreprise. Au niveau plus individuel, elle va permettre de favoriser la confiance en soi des individus, révélant ainsi le potentiel individuel, augmentant la motivation et l'engagement au travail. La créativité peut également être considérée comme un facteur de cohésion et de développement individuel et collectif. Le management de la créativité vise donc à potentialiser la créativité et l'innovation des membres de son équipe. Le cadre a besoin d'outils, pour augmenter la créativité avec pour objectif le développement de profil innovant. Certaines études de neurobiologies, révèlent que nous avons tous la capacité de développer notre créativité.

Justine Massu<sup>58</sup> nous définit la créativité comme étant « *la capacité d'un groupe ou d'une personne à produire des idées à la fois originales, nouvelles et adaptées donc répondant à un objectif* ». Cette chercheuse nous explique que ce sont des nouvelles pratiques favorisant le bien-être, l'engagement et la motivation<sup>59</sup> des collaborateurs en leur laissant peut-être un plus grand degré de liberté. Pratiquement, nous avons décidé de nous intéresser à l'idée du brainstorming pour aider le cadre dans sa mission d'amener la créativité au sein de son équipe. Pourquoi ce choix ? Car il s'appuie sur la capacité créative d'un groupe à trouver ensemble des idées nouvelles en dehors de toute influence ou d'idées préconçues, pour résoudre un problème, l'un des principes est de générer le plus d'idées possible en réponse à une question. Nous avons conceptualisé la créativité, nous passons donc à la conclusion du concept.

---

<sup>58</sup> Docteur en psychologie du travail, chercheuse en innovation managériale

<sup>59</sup> Ceci nous ramène aux notions de notre recherche EI

## 2.9. Conclusion

La créativité, est le processus mental qui permet de générer des idées nouvelles et originales. La créativité est souvent associée à la pensée divergente où nous explorons de multiples solutions possibles à un problème. Elle se manifeste dans divers domaines, que ce soit l'art, la science ou même la résolution de problèmes quotidiens. La création fait référence à l'acte de donner vie à une idée ou à un concept. La création est le résultat tangible de la créativité. Par exemple écrire un livre, peindre une toile ou développer un logiciel sont des actes de création. C'est le moment où une idée devient quelque chose de concret<sup>60</sup>. L'innovation va au-delà de la simple création, elle implique l'application pratique d'une idée ou d'une invention d'une manière qui apporte une valeur ajoutée. L'innovation peut être un nouveau produit, un service amélioré ou un processus optimisé qui répond à un besoin spécifique. Elle est souvent liée à des changements qui ont un impact significatif sur l'entreprise. La créativité est le moteur qui génère les idées, la création est le processus de matérialisation de ces idées, et l'innovation est l'application par des créateurs, d'une manière qui apporte une valeur ajoutée. Ces trois éléments sont essentiels pour le progrès et le développement dans de nombreux domaines. L'objectif de la créativité s'impose de plus en plus dans notre société, les idées de brainstorming se multiplient, ainsi que les formations et donc le développement des capacités créatives. La créativité devient peu à peu un objectif à atteindre. Le développement des procédures de la créativité devient une tâche vitale du management. Mais le management peut-il être appliqué à la créativité ? L'étude d'Amabile portant sur la créativité individuelle identifie les conditions favorables à celle-ci. Comme nous le savons l'identification de trois composantes est nécessaire à la créativité ; la compétence liée au domaine d'activité, la compétence liée à la créativité et la motivation. Ces composantes vont permettre de mettre en lumière ce qu'elle appelle le modèle componentiel de créativité, en d'autres mots, chacun de ces composantes est nécessaire, mais aucune n'est suffisante pour induire la créativité. Ce trio serait pour elle gagnant pour induire la créativité. Mais cela est sans compter sur une étude menée par Woodman, Sawyer et Griffin, rejoint par Ford, qui repose sur l'idée que la créativité résulte d'une interaction entre différents

---

<sup>60</sup> Qui correspond à un élément de la réalité



domaines sociaux. Une interaction entre les caractéristiques individuelles, les caractéristiques du groupe et organisationnelles les nécessite.

Certains auteurs considèrent la créativité comme un phénomène trop complexe pour être managé et que le management conduit généralement à son inhibition<sup>61</sup>. Il est donc important d'imaginer des pratiques managériales sur le processus créatif. C'est pour cela que nous nous sommes intéressés davantage au leadership qu'au management. Nous concluons en donnant un sens propre à la créativité, « *comme étant le processus par lequel l'individu crée, d'après une idée nouvelle, quelque chose de nouveau dans ce monde* ». Nous avons pour le moment déterminé les aspects de la notion du bien-être, conceptualisé la créativité, passons maintenant à la notion porteuse et principale de notre étude, l'autonomie.

---

<sup>61</sup> Qui empêche l'action

## 3. L'autonomie

### 3.1. Introduction

Nous arrivons au thème central de notre étude : l'autonomie ; peut-elle conduire vers la créativité et amener ou non les équipes à un éventuel bien-être ? Comment favoriser l'autonomie de nos équipes ? Le rôle du cadre s'implique dans la mise en place de l'autonomie au niveau de ses équipes de soins. L'augmentation de l'autonomie est peut-être une solution simple et pragmatique afin que les individus éprouvent de l'intérêt pour leur travail et qu'ils y trouvent un sens. Nous commencerons par définir l'autonomie, son sens, son origine puis par des généralités. Cette conceptualisation s'affinera ensuite vers l'autonomie au travail, individuelle, collective, sociale, intellectuelle, morale, affective, physique et pratique, cette multitude d'autonomie ne permet de toucher à chaque domaine pouvant améliorer le travail du cadre dans ses missions. Nous étayerons également les cycles et niveaux d'autonomie. Quels en sont les leviers d'actions, les avantages, les limites pour les entreprises ? D'où vient son origine ? Quel en est le sens ? Ses théories mais également la place du cadre face à ces enjeux ? Nous continuerons avec des pistes d'actions de la mesure de l'autonomie des collaborateurs, pour savoir quels objectifs nous nous fixons en fonction de l'individu. Nous ne pouvons pas faire l'impasse sur les différents niveaux d'autonomie, le but étant l'amélioration de l'autonomie en fonction des compétences de l'individu. L'autonomie sera évaluée par le cadre, afin de trouver des pistes fructueuses. L'objectif étant de déterminer si l'autonomie agit efficacement sur la créativité comme nous le pensons. Commençons avec les généralités du concept.

### 3.2. Généralités

Christophe Everaere<sup>62</sup> définit l'autonomie comme étant : « *des capacités d'initiative, de discernement, d'auto-organisation, voire de liberté<sup>63</sup> dans le travail. Elle suppose intelligence et réflexion pour réagir rapidement à des situations plus ou moins imprévisibles, quel que soit le niveau hiérarchique des individus, même si le niveau d'autonomie tend à augmenter avec celui des classifications.* »

L'individu est libre de réaliser ce qu'il veut, ceci en fonctions des classes dont il fait partie, cette liberté présente néanmoins des limites, les individus sont soumis à des règles, des lois. Le Larousse définit l'autonomie, « *comme étant le fait de n'être soumis qu'aux lois que l'on se donne soi-même. La liberté de la volonté est sa capacité à agir sans être soumise à des lois reçues de l'extérieur ou à des causes extérieures qui la déterminent.* » Son étymologique représente la capacité à fonctionner selon ses propres règles. Nous pensons qu'une personne autonome n'attend pas qu'on lui dise comment agir, elle sait comment s'organiser en utilisant ses propres compétences. L'autonomie renvoie également à la prise d'initiative, l'auto-organisation et à une certaine idée de liberté<sup>64</sup> au travail, cependant dans le respect d'un cadre organisé. L'autonomie, tient pour origine grecque une décomposition « *autos* » signifie lui-même, ce qui vient de soi et évoque des actions individuelles du sujet « *nomos* ». Le sens du mot autonomie tient dans la capacité de quelqu'un à être autonome, ne pas être dépendant d'autrui, évoluer de manière spontanée. L'autonomie sur le lieu de travail désigne « *le degré de liberté des équipes pour effectuer leur travail* » ; il s'agit ici de permettre aux collaborateurs de travailler de la manière la plus adaptée à leurs propres capacités. L'autonomie tient compte que chaque personne est unique. Cette approche personnelle n'est pas invalide ; en effet comprendre la différence et en tirer des bénéfices est essentiel. Notons également que le manque d'autonomie est source de stress entraînant un sentiment général d'insatisfaction et de mal-être, l'objectif est donc de trouver un juste équilibre pour nos équipes.

---

<sup>62</sup> Professeur en gestion des ressources humaines

<sup>63</sup> La liberté est la possibilité de pouvoir agir sans contrainte, avec autonomie

<sup>64</sup> Possibilité, pouvoir d'agir sans contrainte, synonyme d'autonomie

Encourager le travail en autonomie pour initier des avantages. Primo, l'autonomie va augmenter la satisfaction des travailleurs et ainsi amener le sentiment de dépassement et d'engagement au travail. Deuxio, l'autonomie va également permettre l'engagement et la motivation, qui augmentent lorsque les employés doivent assumer leurs propres décisions et faire valoir leurs idées. Tertio, l'autonomie conduit au bonheur et au bien-être des employés qui ne ressentent pas le besoin de changer d'institution. Quatrièmement, l'autonomie va permettre d'instaurer une culture basée sur la confiance ; le personnel en confiance travaille plus efficacement et avec plus de productivité, et cette confiance<sup>65</sup> se fera de manière réciproque entre les équipes et leur cadre. Cinquièmement l'autonomie va permettre la créativité et l'innovation, favorisant ainsi la pensée critique créative et positive. En dernier lieu, l'autonomie va permettre d'encourager le développement des compétences, elle aidera à développer l'esprit d'initiative, créative, de leadership et de travail en équipe. Les sources de l'autonomie des soignants suivent le code de déontologie des praticiens de l'art infirmier belges. Après cette analyse nous avons choisi de déterminer les cycles de l'autonomie, puis les niveaux d'autonomie car le cadre a cette capacité d'action sur ses équipes. Un travailleur autonome est un « individu ayant la capacité d'action sur ce qu'il veut entreprendre, il sait comment s'y prendre et possède les ressources nécessaires pour arriver à atteindre ses objectifs ». Pour Eric Berne<sup>66</sup>, l'autonomie permet de développer la faculté de réaliser ses choix en ayant conscience de ses propres besoins et en les satisfaisant. Pour faire du lien, il nous paraît important de détailler les cycles de l'autonomie et de la dépendance.

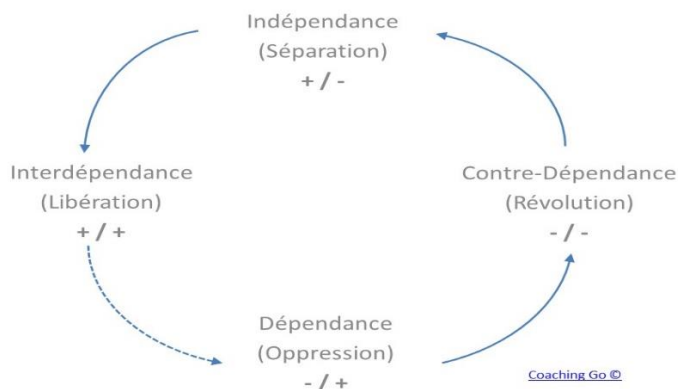
---

<sup>65</sup> Espérance ferme, assurance d'une personne qui se fie à qqn ou à qqch. Avoir une confiance absolue en (qqch., qqn).

<sup>66</sup> Père de l'analyse transactionnelle

### 3.3. Les cycles de l'autonomie et de la dépendance

#### Le cycle de la dépendance – Katherine Symor



Katherine Syner, analyste transactionnelle, est à l'origine de la « roue de l'autonomie ». Ce cycle existe dans les équipes. Elle détermine que la dépendance est un état de besoin qui attend une autorité. Dans le monde du travail, elle fait référence à la période d'apprentissage<sup>67</sup>, pendant laquelle le nouveau collaborateur prend connaissance des méthodes du service. Pour poursuivre le cheminement, le cycle évolue vers celui de la contre dépendance, le travailleur s'informe par lui-même, prenant le chemin d'une analyse critique et engage son libre arbitre. Sa voix s'élève ici contre l'autorité, se caractérisant par des oppositions et des refus, il assume ses responsabilités et appréciera la solitude. Ensuite c'est la phase d'indépendance ; c'est la phase d'expérimentation qui commence, prise de risques et validations des acquis. Le travailleur n'a plus besoin d'aide de ses pairs. Il est conscient de ses valeurs, il prend ses responsabilités, accepte ses erreurs comme faisant partie intégrante du processus de cette phase d'indépendance. Il a besoin de se sentir soutenu par sa hiérarchie dans ce processus d'autonomisation professionnelle. Et pour terminer la phase de l'interdépendance, le travailleur accepte finalement qu'il a besoin des autres et vice versa. C'est le collectif et la coopération qui prennent sens, l'utilisation du participatif trouve sens. Les Travaux de Katherine Synor indiquent que les performances augmentent aux yeux des collaborateurs et, dans cette nouvelle

---

<sup>67</sup> Nous pouvons d'ailleurs réaliser un parallèle avec les apprentissages pédagogiques

dynamique, les individus considèrent le cadre comme un partenaire et non comme une figure d'autorité. Reconnaître le degré d'autonomie des travailleurs permet donc au cadre de prendre une posture adéquate, en répondant aux besoins et attentes de son équipe. Après les cycles de l'autonomie et de la dépendance, prenons du temps pour détailler les niveaux d'autonomie et de compétences.

### 3.4. Les niveaux d'autonomie et de compétences

Des notions théoriques sont nécessaires pour avancer ; il existe quatre temps du cycle de l'autonomie l'incompétence inconsciente, l'incompétence consciente, la compétence consciente et enfin la compétence inconsciente, que nous allons détailler, ci-après. Le collaborateur motivé mais pas compétent<sup>68</sup>, c'est celui que l'on qualifie de sans expérience, optimiste, impatient, pas compétent mais dans le déni. Il ne sait pas faire, sa compétence est faible mais il ne s'en rend pas forcément compte, il ne parvient pas à atteindre des objectifs car il n'a pas acquis le savoir et savoir-faire requis pour la fonction. Il s'intéresse néanmoins à son travail, il a une motivation, il s'intéresse et est ouvert aux projets, il est actif et dynamique, il a une bonne image de lui-même. Ce collaborateur attend de son cadre des objectifs clairs, des méthodes de travail, des directives sur comment se fait le travail ; il a besoin d'être suivi par sa cadre. Concrètement la cadre évaluera les compétences des individus en fonction des formations, parrainages de l'équipe qui sont mises en place par la cadre. L'apprenant<sup>69</sup> se sent perdu, frustré, découragé, démotivé n'est pas encore compétent. Ce qui le caractérise c'est qu'il sait un peu faire, la compétence est faible ou moyenne, il manque de confiance et de pratique, il attend beaucoup des autres. La motivation est ici faible, très faible, il n'a pas envie. Le risque pour le collaborateur c'est qu'il trouve l'objectif trop difficile. Il a besoin d'objectifs clairs, des explications, d'accepter qu'il peut commettre des erreurs, de l'encouragement. Le collaborateur prudent<sup>70</sup> se caractérise en étant capable mais critique, ici la compétence est moyenne à forte, il possède les savoirs et savoir-faire requis. Il a des idées, connaît les personnes ressources en cas de problématique, il est à l'initiative de projets, d'idées nouvelles. Il reste centré sur la

---

<sup>68</sup> Motivé pas compétent est considéré comme incompétent inconscient

<sup>69</sup> L'apprenant est considéré comme incompétent conscient

<sup>70</sup> Le prudent est considéré comme compétent conscient

réussite des missions qui lui sont confié. L'expert autonome<sup>71</sup> lui est ici à la fois motivé et compétent, il est sûr de lui, confiant, expérimenté et durablement compétent. Il possède une expertise réelle, son action se situe dans une vision globale, il a la capacité de se remettre en question et d'analyser, il fixe ses propres objectifs. Il a la capacité d'enseigner aux débutants. Il possède une solide motivation, il est actif, dynamique, il ne doute pas de ses capacités. Le rôle du cadre va consister à déterminer les niveaux de compétence et de l'autonomie des collaborateurs. Selon les niveaux d'autonomie de nos collaborateurs, le travail d'encadrement sera différent. Nous utiliserons un leadership dit situationnel, car adaptatif aux situations, malgré le type de leadership participatif prôné par la littérature ses dernières années. La question à se poser est, quel est le style de leadership à adapter en fonction de l'autonomie des collaborateurs ? En effet en fonction du collaborateur notre mode de leadership sera différent. L'approche du leadership adapté repose sur trois idées. La première étant qu'il n'existe pas de style de leadership idéal, l'efficacité consiste à s'adapter à chaque moment, nous parlons ici d'un leadership situationnel. La deuxième repose sur l'efficacité du leadership, et suppose d'évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes. La troisième étant le rôle du leader est de créer les conditions propices au développement de l'autonomie. Le leader combinera les différents styles de leadership situationnel en fonction du groupe. Il tiendra néanmoins compte des types de collaborateurs et des caractéristiques du contexte, du problème à régler, ainsi que du degré d'autonomie des collaborateurs. Tous ses facteurs sont décisionnels pour le leader, dans l'objectif de trouver le meilleur leadership possible, sans oublier que tout est en perpétuel mouvement. Le cadre a la capacité d'action sur tous les registres, du directif au délégatif en fonction du niveau d'autonomie de ses collaborateurs et selon certaines combinaisons<sup>72</sup>. Il est capable de faire progresser le niveau d'autonomie en faisant évoluer son leadership. Le cadre est un leader, un initiateur. En effet, face à une personne très faiblement autonome, le chef sera d'abord plus directif, puis il introduit des comportements plus relationnels. Il forme, mobilise et reconnaît la progression de son collaborateur par le leadership persuasif. Ensuite lorsque le collaborateur a intégré des signes d'autonomie, le leader

---

<sup>71</sup> L'expert autonome est considéré comme compétent inconscient

<sup>72</sup> Vous retrouverez le schéma des combinaisons en annexe

se place en position d'accompagnateur, par le leadership participatif. N'oublions pas le contexte ni la problématique, la psychologie du groupe tient compte des relations au sein d'une équipe, les relations se développant autour de problématiques. Donc pour gérer les relations avec les collaborateurs, le cadre tient compte des spécificités du problème et du contexte. Face à un collaborateur non compétent, le cadre s'assurera de son besoin en formation et l'évaluera en fonction de son évolution. Afin d'adapter le style de leadership, le cadre réalisera du lien. Il nous paraît important de faire du lien entre les cycles de l'autonomie et les niveaux de compétences. Au début du parcours professionnel, les collaborateurs se trouvent bien souvent dans un état de dépendance. Dans cette phase le collaborateur peut se situer dans le niveau d'incompétence inconsciente. Il est motivé, enthousiaste mais ignore son manque de compétences et n'a pas acquis le savoir-faire nécessaire. Le cadre adopte un style directif pour guider, former son équipe. Il met en place des systèmes de formations, parrainage, définit des objectifs clairs afin de combler le manque de compétence. Lorsqu'un collaborateur prend progressivement conscience de ses lacunes et de la difficulté de la tâche, il entre dans la phase de contre-dépendance. Dans cette étape il cherche à comprendre par lui-même, s'oppose parfois à l'autorité, critique les méthodes et assume ses responsabilités. Cela correspond au niveau d'incompétence consciente, où le collaborateur est frustré, démotivé et conscient de ses faibles compétences. Le cadre va ici endosser le rôle de coach, en offrant des explications claires, en encourageant les erreurs comme opportunité d'apprentissage, et en établissant des objectifs réalisables. Une fois que le collaborateur a acquis des compétences et commence à expérimenter, il entre dans la phase d'indépendance. Ici il est en mesure de prendre des risques et d'expérimenter ses acquis, tout en acceptant l'erreur comme partie intégrante du processus. Cela correspond au niveau de compétence consciente, où le collaborateur a une bonne maîtrise technique, mais a encore besoin d'un certain soutien dans la prise de décisions complexes. Le cadre adopte un style participatif, encourageant l'autonomie et offrant un soutien moral plutôt qu'une supervision. Enfin la phase d'interdépendance, le collaborateur a atteint un niveau de compétence inconsciente où il est autonome et peut même enseigner aux autres. Dans cette phase, la collaboration, la coopération et partage des connaissances deviennent essentiels. Le cadre s'adaptera et prenant une posture de partenaire, facilitant les échanges au sein de l'équipe et soutenant l'évolution collective



plutôt qu'individuelle. Au niveau pratique, le cadre reconnaîtra à quel stade du cycle d'autonomie se situe chaque membre de son équipe et adapter son leadership en fonction. Cela nécessite une gestion situationnelle qui prend en compte les caractéristiques individuelles et les besoins spécifique de chaque collaborateur. En fonction du cycle et niveaux de compétences, le cadre adoptera différents styles de leadership, directif, persuasif, participatif, délégatif, pour accompagner son équipe. Le cadre évaluera donc les niveaux d'autonomie et de compétence de son équipe pour ajuster son leadership. Il encouragera l'apprentissage continu et les retours sur expériences afin que son équipe progresse dans l'autonomie. Il soutiendra son équipe dans la transition des phases de dépendance vers l'interdépendance en renforçant coopération et solidarité. Il favorisera un environnement de travail participatif, où l'autonomie individuelle et collective sont reconnues et valorisées. Notre position étant qu'en appliquant ce modèle, le cadre de santé devient un leader inspirant, qui soutient et fait progresser son équipe tout en atteignant les objectifs de l'établissement dont il dépend. Il équilibre les exigences organisationnelles avec les besoins de développement de son équipe, dans le respect du modèle de l'autonomie. Qu'est-ce que l'autonomie individuelle ?

### 3.5. L'autonomie individuelle

Pour rappel, Christophe Everaere<sup>73</sup> et définit « *l'autonomie comme étant, des capacités d'initiative, de discernement, d'auto-organisation, voire de liberté<sup>74</sup> dans le travail. Elle suppose intelligence et réflexion pour réagir rapidement à des situations plus ou moins imprévisibles, quel que soit le niveau hiérarchique des individus, même si le niveau d'autonomie tend à augmenter avec celui des classifications.* »

Au regard de cette définition, l'autonomie individuelle est caractérisée par le fait que c'est un individu qui agit de manière seul et autonome. L'autonomie fait référence à deux notions : la compétence, qui s'acquiert par la formation et par l'expérience ainsi que la motivation qui, elle, se manifeste par l'implication dans son travail et la disponibilité envers les autres.

---

<sup>73</sup> Professeur en gestion des ressources humaines

<sup>74</sup> La liberté est la possibilité de pouvoir agir sans contrainte, avec autonomie

L'autonomie est donc le résultat de la compétence<sup>75</sup> et de la motivation<sup>76</sup>, face à un objectif ou à une mission donnée ; il existe une notion d'interdépendance entre ces deux notions. Notons également que pour acquérir une nouvelle compétence, cela nécessite un effort et donc un minimum de motivation, mais aussi qu'il existe un phénomène des sur-compétents démotivés, définis comme étant le fait de confier des activités d'un niveau inférieur aux capacités d'un collaborateur et qui entraîne à terme une démotivation du collaborateur. La mission du cadre consiste à appréhender le degré d'autonomie d'un collaborateur et de le juger sur les critères de motivation et de compétence, car il en a le pouvoir. L'autonomie individuelle fait référence à la capacité d'une personne à prendre des décisions et à agir de manière indépendante. Elle englobe plusieurs aspects. L'autonomie implique la capacité à faire des choix concernant sa vie, que cela soit sur le plan personnel, professionnel ou social. Être autonome signifie également assumer la responsabilité de ses actions et de leurs conséquences. Avoir confiance en ses capacités est essentiel pour agir de manière autonome. L'accès à l'éducation et à l'information joue un rôle dans le développement de l'autonomie, plus une personne est informée, plus elle est en mesure de prendre des décisions. Bien que l'autonomie implique l'indépendance, le soutien des amis, de la famille ou de la communauté peut aider à renforcer cette autonomie, en offrant ressources et conseils. Nous l'aurons compris, l'autonomie individuelle est un concept multidimensionnel qui englobe la capacité à agir de manière indépendante tout en tenant compte des responsabilités et compétences nécessaires. Intéressons-nous à présent à l'autonomie collective.

### 3.6. L'autonomie collective

L'autonomie collective pour un cadre de proximité se réfère à la capacité d'une équipe ou d'un groupe de travailleurs à prendre des décisions ensemble, sans avoir besoin de l'approbation de la hiérarchie. L'autonomie collective implique que les membres de l'équipe partagent la responsabilité et le pouvoir des décisions concernant leur travail. Cela favorise un environnement où chacun peut contribuer activement à atteindre des objectifs communs.

---

<sup>75</sup> Connaître et savoir-faire

<sup>76</sup> Vouloir faire

Les avantages de l'autonomie collective ne sont pas négligeables, l'engagement des équipes permet l'implication et la motivation. Une équipe autonome est souvent plus créative, car elle peut exprimer des nouvelles idées sans attendre des directives. Les équipes s'adaptent plus rapidement aux changements ou aux problèmes, elles n'ont pas besoin de passer par plusieurs niveaux de validation. Le rôle du cadre de proximité trouve sens comme rôle de facilitateur, il encourage la participation et la création d'un climat de confiance où chacun se sente à l'aise de partager ses idées. Le cadre va fournir les ressources nécessaires et aider son équipe à se fixer des objectifs clairs. En cas de conflits ou désaccords, il portera la casquette d'un médiateur qui aide à trouver des solutions tout en respectant l'autonomie de l'équipe. Pour mettre tout cela en œuvre, il est intéressant d'offrir des formations<sup>77</sup> sur la prise de décisions collective et la gestion de projet. Il est également intéressant d'établir des canaux de communication ouverts pour que les idées et préoccupations puissent être partagées facilement. Mettre en place des mécanismes pour évaluer l'efficacité de l'autonomie collective et ajuster les pratiques en cas de besoin. L'autonomie collective est donc un levier pour améliorer la performance et le bien-être au travail. Nous allons dès à présent passer en analyse plusieurs autonomies ciblées, nous commençons par l'autonomie sociale.

### 3.7. L'autonomie sociale

L'autonomie sociale se réfère à la capacité des individus de prendre des décisions concernant leur vie, en tenant compte de leurs valeurs, de leurs besoins et formations spécifiques. Dans le contexte hospitalier, cela revêt une importance particulière, car elle influence non seulement la qualité des soins mais aussi le bien-être des bénéficiaires de soins. Il existe de nombreux avantages à l'autonomie sociale, l'empowerment<sup>78</sup> des patients, la prise de décision partagée et le respect des valeurs individuelles. L'autonomie sociale permet aux patients de s'impliquer activement dans leur parcours de soins, ce qui peut améliorer leur satisfaction et adhésion aux

---

<sup>77</sup> Mission du cadre et son arrêté royal

<sup>78</sup> Traduit en Français par autonomisation ; désigne la capacité des individus et des collectifs à s'impliquer dans les décisions qui les concernent, en particulier pour sortir des situations de précarité ou de pauvreté

traitements. Concernant la prise de décision partagée, en favorisant le dialogue entre professionnels et patients, l'autonomie sociale encourage une approche collaborative qui amènera à de meilleurs résultats. Chaque patient a des croyances et des valeurs uniques. L'autonomie sociale permet de respecter ces différences, ce qui est essentiel pour une approche centrée sur le patient, individualisée. L'autonomie sociale comporte également des limites. Les patients n'ont pas le même niveau d'accès à l'information ou ressources nécessaires pour prendre des décisions éclairées, ce qui peut amener à des inégalités. Certaines décisions médicales peuvent être complexes à comprendre pour les patients, ce qui peut les amener à se sentir dépassés ou faire des choix qui ne sont pas dans leur meilleur intérêt. Concernant le volet pression sociale et familiale, les attentes des proches peuvent parfois interférer avec l'autonomie du patient, le poussant à prendre des décisions qui ne reflètent pas ses véritables désirs. L'autonomie est donc un concept essentiel dans le domaine de la santé, car elle favorise le respect et la dignité des patients. Cependant il est nécessaire de reconnaître les défis associés à sa mise en œuvre. Pour maximiser les bénéfices de l'autonomie sociale, il est important de développer des stratégies de soutien des patients dans les prises de décisions les concernant. Nous avons choisi de poursuivre sur l'autonomie des soignants au travail ; pédagogique, intellectuelle, morale, affective, physique et pratique, ciblée en matière de soins. Pour un futur cadre de santé, cela nous paraît plus judicieux.

### [3.8. L'autonomie au travail](#)

L'autonomie au travail désigne le degré de liberté dont disposent les équipes pour effectuer leur travail, plutôt que de se voir imposer des règles<sup>79</sup>. Il permet aux collaborateurs de travailler de la manière la mieux adaptée à leurs propres capacités. Avec l'autonomie au travail, les individus peuvent décider comment et quand leur travail doit être effectué. Pour enseigner la prise d'autonomie, le cadre va élargir son champ d'action. L'autonomie au travail inclut la gestion du temps, la prise d'initiative et la responsabilité des résultats. Nous respecterons quelques règles pour favoriser leur autonomie. L'autonomie passe par l'apprentissage, le dialogue, la coopération et la capacité à mesurer les résultats que l'équipe produit.

---

<sup>79</sup> Les institutions prônent les règles car cela permet un contrôle sur les individus

Comme nous l'avons vu dans le cours de psychologie appliquée aux relations du travail de 2021.<sup>80</sup>. « *Comme d'habitus, nous évoquerons deux points de vue, deux regards ; l'un vers le bas, l'autre vers le haut puisqu'intermédiaire est le leader et ou le manager. Commençons par le bas, P. Hersey et K. Blanchard ont construit une typologie des styles de leadership en catégorisant les membres du groupe ainsi dirigés. Elle est la plus contingente des deux, la seconde sera plus managériale. Il s'agit d'abord de déterminer les caractéristiques des individus et/ou du groupe avec lesquels le leader et/ou manager va être en interaction. Ce premier niveau de typologisation est basé sur deux critères formant la situation, son cadre : le savoir et le vouloir. Reformulons ces deux verbes en usant de substantifs avec d'une part, la notion de compétences et de l'autre, celle de motivations. Nous retrouvons aussi et ainsi la tâche et la relation. La combinaison de ces deux axes avec leur polarité permet alors de définir quatre niveaux croissants d'autonomie du ou des travailleurs. L'autonomie, ce mélange de capacités et de volontés, de l'autre est une contingence de la situation, ici de travail. La théorie suppose qu'ensuite, que le style de management et le leadership qu'il suppose, s'adaptent au niveau d'autonomie. Soulevons deux considérations avant de plonger dans le modèle. De la compétence motivée des travailleurs dépend donc de la motivation compétente du leader et/ou manager. Il n'y a donc pas de pouvoir sans contre-pouvoir, sorte d'équivalent de la rétroaction dans le schéma de la relation ou communication. »*

« *Les quatre niveaux d'autonomie se déduisent de deux axes que sont le niveau d'autonomie et le niveau de compétence. »*

L'autonomie au travail fait référence à deux notions, la compétence, qui s'acquiert par la formation et par l'expérience ainsi que la motivation qui, elle, se manifeste par l'implication dans son travail et la disponibilité envers les autres. L'autonomie est le résultat de la compétence<sup>81</sup> et de la motivation<sup>82</sup>, face à un objectif ou à une mission donnée. Il existe une notion d'interdépendance entre ces deux notions. Notons également que pour acquérir une nouvelle compétence, cela nécessite un effort et donc un minimum de motivation, mais aussi qu'il existe un phénomène des sur-compétents démotivés, définis comme étant le fait de confier des activités d'un niveau

---

<sup>80</sup> Cours : Vantomme P, psychologie appliquée aux relations du travail, pages 65-68, 2021

<sup>81</sup> Connaître et savoir-faire

<sup>82</sup> Vouloir faire

inférieur aux capacités d'un collaborateur et qui entraîne à terme une démotivation du collaborateur. Le souci du leader consistera alors à appréhender le degré d'autonomie d'un collaborateur et de le juger sur les critères de motivation et de compétence.

Ensuite nous pensons que les collaborateurs autonomes se sentiront plus motivés et engagés car ils ont un contrôle sur leur travail. L'autonomie mènera à une augmentation de la productivité, ce qui est donc une ressource importante pour les institutions, les collaborateurs organisent leur travail de manière plus efficace, augmentant ainsi les performances. Concernant l'innovation, des collaborateurs libres de prendre des décisions sont souvent plus créatifs et innovants. Comment favoriser l'autonomie au travail ? La délégation des responsabilités, des tâches et projets, permet aux équipes de prendre des décisions. Encourager à l'initiative, créer un environnement où les individus se sentent à l'aise, de proposer des idées et des solutions. Encourager le feed-back constructif, permettre un retour d'information régulier pour aider les équipes à se sentir soutenues. Quels défis pour l'autonomie ? Trop d'autonomie sans guidance ni cadre peut mener à la confusion. Certains individus ne se sentent pas à l'aise face au même niveau d'autonomie, certains ont besoin d'être guidés. L'autonomie implique également une plus grande responsabilité, ce qui peut être stressant pour certains et donc délétère pour les équipes. Nous ne pouvons pas continuer ce cheminement de cadre sans comprendre l'autonomie des soignants.

### [3.9 L'autonomie des soignants](#)

L'autonomie des soignants est en lien direct avec notre fonction de cadre en soins de santé et qui peut se définir comme la capacité à prendre des décisions indépendantes concernant les soins aux patients, en fonction de leur expertise et de leur jugement clinique. Cela inclut la capacité à évaluer les besoins des patients, à établir des plans de soins et à mettre en œuvre des interventions. L'importance de l'autonomie tient sens dans la qualité des soins et la satisfaction professionnelle, elle permet aux soignants de réagir aux besoins des patients, ce qui améliore la qualité des soins. Les soignants qui exercent leur autonomie ressentent souvent une plus grande satisfaction au travail, ce qui permet de diminuer le turnover et améliorer la fidélité du personnel. Il existe également des limites comme la rétention de protocoles, le manque de collaboration interdisciplinaire et la faible formation des compétences. Les soignants

naviguent souvent dans un cadre réglementaire strict et qui peut limiter leur capacité d'agir de manière autonome. L'autonomie sociale peut être compromise par la nécessité de travailler en équipe car les décisions sont prises de manières collectives. L'autonomie dépend également du niveau de formation et compétences des équipes<sup>83</sup>. Un manque de formation entraînera une hésitation dans les prises de décisions. Concernant les facteurs influençant, nous retrouvons la culture organisationnelle et le soutien de l'institution. La culture qui valorise l'autonomie et l'initiative des soignants favorise un environnement de travail positif. En théorie cela favorise un climat positif, mais dans nos représentations sociales et de terrain, nous nous questionnons sur les avantages que les institutions ont à laisser trop d'autonomie aux équipes et la perte de contrôle que cela occasionne. N'est-ce pas une prise de risque pour les institutions de laisser trop d'autonomie ? et de développer le champ créatif ? Est-ce que les comités de direction n'ont pas plutôt intérêt à garder une forme d'emprise et d'inhiber le pouvoir autonome et créatif des individus ? Concernant les perspectives futures, il est essentiel de continuer à évaluer et à adapter les pratiques pour favoriser l'autonomie des soignants, notamment par le biais de formations continues et de l'amélioration des structures organisationnelles.

### 3.10. L'autonomie pédagogique

Ce type d'autonomie se réfère à la capacité des professionnels de la santé, à prendre des décisions concernant leur formation et leur pratique clinique, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, concernant l'adaptation aux besoins des patients, les professionnels de santé qui ont une autonomie pédagogique adaptent leur apprentissage et compétences en fonction des besoins spécifiques des patients. Cela favorise une approche personnalisée et efficace des soins. Deuxièmement, concernant l'encouragement de l'auto-apprentissage, l'autonomie pédagogique incite les professionnels à s'engager dans un apprentissage continu, crucial dans un domaine en constante évolution comme la santé afin de progresser vers l'amélioration des compétences et connaissances. Troisièmement, concernant la responsabilité et l'engagement, lorsque les professionnels ont la liberté de choisir leur parcours

---

<sup>83</sup> Nous réalisons un lien direct avec l'arrêté royal définissant nos missions de cadre

d'apprentissage, il se sentent plus responsables et engagés dans leur développement professionnel. Cela renforcera motivation et satisfaction au travail. Cependant l'autonomie pédagogique présente également des défis. Concernant les inégalités d'accès à la formation, chaque professionnel ne dispose pas des mêmes ressources ou opportunités pour exercer son autonomie. Cela créera dans ce cas, des disparités dans la qualité des soins fournis. Il existe également un risque de dérive, sans un cadre adéquat. L'autonomie peut mener à des pratiques non fondées sur des preuves et décisions cliniques inappropriées. Il est donc nécessaire d'établir des lignes directrices claires. Ensuite nous parlons de nécessité de supervision, qui est nécessaire pour garantir aux professionnels de rester sur la voie de la formation continue dans le respect des objectifs de l'organisation.

### 3.11. L'autonomie intellectuelle

L'autonomie intellectuelle est la capacité d'un individu à penser de manière indépendante, à évaluer des informations de manière critique et à prendre des décisions éclairées. Les professionnels de santé sont capables d'évaluer les données cliniques et de prendre des décisions basées sur des preuves. Cela nécessite une autonomie intellectuelle pour analyser les informations et envisager différentes options de traitement. L'autonomie intellectuelle des patients est nécessaire pour leur engagement dans leurs propres soins. Les patients informés sont plus susceptibles de participer à leur traitement et respecter les recommandations médicales, en accord avec la loi belge sur les droits du patient. Les défis de l'autonomie intellectuelle sont présents. Concernant la pression institutionnelle, les protocoles hospitaliers restreignent la capacité des professionnels à exercer un jugement critique, ce qui nuit à leur autonomie intellectuelle. Concernant les inégalités d'information, les patients n'ont pas le même accès à l'information, ce qui crée des déséquilibres dans la prise de décisions partagées. Il existe des stratégies pour promouvoir l'autonomie intellectuelle, comme la formation continue et l'éducation des patients. Offrir des programmes de formation pour les professionnels de santé afin de renforcer leurs compétences en matière de pensée critique et d'analyse, est essentiel. La mise en place des ressources éducatives pour aider les patients à comprendre leur condition et options de traitement disponibles est une nécessité.



### 3.12. L'autonomie morale

Elle se réfère à la capacité de l'individu à prendre des décisions éthiques basées sur ses valeurs et principes, plutôt que sur des influences externes. Dans le contexte hospitalier, elle touche à la fois aux droits des patients et aux responsabilités des professionnels de santé. Concernant les points positifs, elle favorise la capacité des individus à faire des choix au sujet de leur propre vie, ce qui est fondamental pour le respect de la dignité humaine. En encourageant les patients à participer activement à leur décision de soins, elle favorise leur engagement et leur satisfaction vis-à-vis des traitements. Concernant l'éthique et la responsabilité, les professionnels de la santé doivent respecter l'autonomie des patients, ce qui les oblige à rester transparents et à fournir des informations claires pour permettre une prise de décision éclairée. Concernant les limites et défis, nous citerons les conflits d'intérêts, les inégalités d'accès à l'information et la capacité de décision. Certaines décisions des patients entrent en conflit avec les recommandations médicales, ce qui peut poser des dilemmes éthiques pour les professionnels de santé. Tous les patients n'ont pas le même niveau d'accès à l'information ou aux ressources nécessaires pour prendre des décisions éclairées, ce qui peut compromettre leur autonomie. La capacité de décision des soignants va permettre d'évaluer la capacité des patients à prendre des décisions. Les personnes souffrant de troubles mentaux ou de maladies graves peuvent avoir une autonomie limitée, ce qui soulève des questions éthiques sur la protection de ces individus, en particulier.

### 3.13. L'autonomie affective

L'autonomie affective se réfère à la capacité d'un individu à gérer ses émotions et relations de manière indépendante, sans dépendre excessivement des autres pour son bien-être émotionnel. Cette notion est pertinente dans le contexte de la santé mentale et des relations interpersonnelles. Nous en retirons des points positifs ; le renforcement de la résilience, l'amélioration des relations et l'épanouissement personnel. Concernant le renforcement de la résilience, les individus autonomes affectivement sont plus résilients face aux défis émotionnels. Ils développent des mécanismes d'adaptation qui leur permettent de faire face aux stress et aux déceptions. Concernant l'amélioration des relations, elle peut amener à des relations plus saines, car les individus apprennent à établir des limites et à communiquer leurs

besoins sans crainte de dépendance excessive. Concernant l'épanouissement personnel, en cultivant leur autonomie, les individus peuvent mieux explorer leurs passions et intérêts, ce qui contribue à un sentiment d'accomplissement et de satisfaction personnelle. L'autonomie affective comporte également des limites, comme l'isolement émotionnel, la difficulté à établir des liens sincères et la pression sociale. L'autonomie affective excessive peut conduire à un isolement, où l'individu évite de partager ses émotions ou de demander de l'aide, ce qui peut nuire à sa santé mentale. Les individus qui privilégient trop leur autonomie peuvent avoir du mal à établir des relations sociales, de peur d'être perçus comme vulnérables et faibles. Dans certaines cultures, l'accent est mis sur l'autonomie peut créer une pression pour être constamment indépendant, ce qui peut être contre-productif pour ceux qui ont besoin de soutien.

### 3.14. L'autonomie physique

C'est ici la capacité d'un individu à réaliser des activités de la vie quotidienne sans assistance. Elle est importante pour le bien-être et la qualité de vie, en particulier chez les personnes âgées, ou souffrant de maladies chroniques. L'autonomie physique est liée à la dignité et à l'estime de soi. Les individus ayant la capacité de prendre soin d'eux-mêmes ressentent un plus grand contrôle sur leur vie. Elle est également un indicateur de qualité de soins. Les établissements de santé favorisant l'autonomie physique contribuent à de meilleurs résultats cliniques. Il existe des facteurs influents, les facteurs physiques, psychologiques et environnementaux. La force musculaire, l'équilibre et la coordination sont des éléments importants. Les troubles musculosquelettiques aggravent la dépendance. La motivation et l'état mental tiennent un rôle non-négligeable. La dépression ou l'anxiété peuvent réduire la volonté de l'individu à s'engager dans les activités physiques. Un environnement adapté peut faciliter ou entraver l'autonomie. Promouvoir l'autonomie trouve sens dans la réhabilitation, l'éducation et le soutien psychologique. Les programmes de réhabilitation physique aident les individus à retrouver ou améliorer leur autonomie. L'information sur l'importance de l'activité physique et des exercices adaptés encourage au maintien de l'autonomie. Offrir un soutien psychologique va permettre d'aider à surmonter les barrières mentales de l'autonomie. Quels en sont les défis ? Les hôpitaux jonglent

entre la sécurité des patients<sup>84</sup> et leur autonomie. Les mesures de sécurité réduisent la liberté de mouvement des patients. La gestion des attentes des familles et soignants est importante car leurs opinions divergent sur le niveau d'autonomie et de sécurité approprié pour un patient.

### 3.15. L'autonomie pratique

Elle se réfère à la capacité des professionnels de la santé à prendre des décisions indépendantes concernant les soins aux patients, en tenant compte des normes éthiques, des protocoles médicaux et besoins individuels des patients. L'autonomie pratique est essentielle pour garantir que les soins soient centrés sur le patient. Elle permet aux professionnels d'adapter les traitements en fonction des circonstances de chaque patient. Il existe des avantages, les professionnels ont la capacité d'agir rapidement sans attendre l'approbation de la hiérarchie, ce qui est important dans des situations d'urgence. L'autonomie permet également d'adapter les soins aux besoins uniques des patients, améliorant ainsi la satisfaction et des résultats cliniques. Concernant les défis, une plus grande autonomie peut entraîner une augmentation de la responsabilité personnelle, qui peut être source de stress pour certains. Il existe un équilibre entre autonomie et collaboration et l'importance de cet équilibre entre autonomie individuelle et travail d'équipe. La collaboration interdisciplinaire peut enrichir le processus décisionnel tout en respectant l'autonomie des professionnels. Néanmoins, pour que l'autonomie pratique soit efficace, il est primordial de fournir une formation continue et un soutien aux professionnels de santé, afin qu'ils se sentent confiants dans leurs décisions.

### 3.14. Le leadership et l'autonomie

Nous savons que le cadre possède les compétences pour déterminer l'autonomie mais pas la créativité, ni le bien-être ; le cadre jongle quotidiennement entre les attentes de la direction et les besoins de son équipe. Il existe des points clés pour exercer un leadership efficace de l'autonomie. Utiliser une communication ouverte, permet

---

<sup>84</sup> Par exemple les risques de chutes

d'encourager le dialogue transparent avec l'équipe, nous sommes conscients que nous sommes assez idéalistes dans notre description. Certains cadres de terrain n'ont pas la capacité d'adopter une communication ouverte et d'enclencher les changements attendus par la littérature. Ceci constitue donc un défi, écouter son équipe n'est pas toujours en phase avec les règles de l'institution. La communication ouverte permet de créer un climat de confiance, de montrer que le cadre a confiance en déléguant des tâches et responsabilités. La fixation d'objectifs clairs, les objectifs SMART<sup>85</sup>, cela donne une direction claire tout en laissant de la place à l'initiative personnelle. Concernant l'alignement des visions, le cadre exprimera clairement les objectifs individuels s'inscrivant dans la vision globale de l'entreprise, ce qui motive l'engagement. Le cadre aura pour rôle de laisser des décisions à son équipe concernant le travail, comme la méthode de travail ou la proposition des solutions à un problème. Valoriser les idées, accueillir les idées nouvelles pour qu'elles soient discutées, va permettre la créativité et l'engagement. Encore une fois, nos représentations sociales peuvent paraître assez idéaliste. Il est question ici d'émettre des hypothèses en vue d'enclencher des changements de mentalités. Concernant la formation et le développement ceux-ci, permettent de développer les compétences nécessaires pour travailler de manière autonome. Le suivi régulier et l'ajustement font partie du rôle du cadre, comme discuter des progrès et les défis, cela permet d'ajuster les objectifs si nécessaire tout en maintenant l'autonomie., célébrer les réussites, le succès qui va permettre de renforcer motivation et engagement. Promouvoir équilibre entre autonomie et collaboration, travailler ensemble tout en respectant l'autonomie. Cela permet de renforcer l'esprit d'équipe tout en permettant de faire briller chaque individu. Il est intéressant pour notre démarche conceptuelle de faire du lien entre les cycles d'autonomie avec la typologie des styles de leadership basée sur l'autonomie des travailleurs. Le cycle de l'autonomie de Katherine Syner met en avant les différentes étapes par lesquelles un individu ou une équipe passe pour atteindre un niveau d'autonomie optimal. Comme nous le savons ce cycle comprend des phases de dépendances, d'interdépendances, l'interdépendance, où les individus apprennent à prendre des décisions, à assumer des responsabilités et à collaborer efficacement.

---

<sup>85</sup> Objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels

Concernant la typologie des styles de leadership basée sur l'autonomie des travailleurs, nous établissons les liens suivants. Concernant le leadership directif, ce style est souvent associé à un faible niveau d'autonomie. Le leader adoptant ce style va donner des instructions claires et attendre que les travailleurs suivent la directive. Cela correspond à la phase de dépendance du cycle d'autonomie, les travailleurs ont besoin de guidance. Concernant le style de leadership participatif, ce style encourage la collaboration et la prise de décision collective. Il favorise l'autonomie croissante des travailleurs, ce qui s'aligne avec la phase d'indépendance du cycle de Syner, les travailleurs commencent à prendre des initiatives et à assumer des responsabilités. Le leadership délégatif est caractérisé par une grande confiance accordée aux travailleurs, leur permettant de prendre des décisions de manière autonome. Cela correspond à la phase d'interdépendance, où les membres de l'équipe collaborent tout en ayant une autonomie individuelle, renforçant ainsi la synergie et l'efficacité collective. Nous pouvons conclure que le cycle d'autonomie de Katherine Syner et la typologie des styles de leadership peuvent être reliés par la manière dont les leaders adaptent leur approche en fonction du niveau d'autonomie des travailleurs, favorisant ainsi leur développement et leur engagement au sein de l'équipe. Intéressons-nous au leadership favorisant l'autonomie.

#### 3.14.1. Le leadership favorisant l'autonomie

Ce type de leadership est intéressant pour le cadre de proximité, il permet de motiver les équipes et d'améliorer la performance globale ; quelques clefs sont à considérer. Un cadre de proximité fera confiance<sup>86</sup> à ses collaborateurs en déléguant des responsabilités. Cela implique de leur donner la liberté de prendre des décisions et de gérer leurs tâches sans une supervision constante. Il est important de définir des objectifs clairs et mesurables. Ceci permet aux équipes de se sentir à l'aise avec leurs idées, poser des questions et s'exprimer, permet de créer un environnement où chacun se sent à l'aise. Investir dans la formation les amène à acquérir de nouvelles compétences et se sentir plus confiants dans leur travail. Ils sont mieux équipés pour prendre des décisions. L'utilisation de feedback constructif, fournir un retour

---

<sup>86</sup> Sentiment de sécurité d'une personne qui se fie à quelqu'un

d'information régulier et constructif aide les équipes à l'amélioration et au sentiment de soutien qui permet de comprendre comment leurs contributions s'inscrivent dans les objectifs globaux de l'équipe. L'incitation des individus à prendre des initiatives renforce leur sentiment d'appartenance et leur motivation, menant à des innovations bénéfiques pour l'équipe. Offrir une certaine flexibilité dans les méthodes de travail autorise l'équipe à trouver des solutions qui leur conviennent le mieux, en améliorant la satisfaction et la productivité. Nous pouvons conclure que le leadership qui favorise l'autonomie pour les soignants repose sur la confiance, la communication, la clarté des objectifs, le développement des compétences, le feedback l'encouragement de l'initiative et la flexibilité. Cela crée un environnement de travail positif où l'équipe se sent engagée et motivée. Quels sont les avantages du leadership favorisant l'autonomie ? En quoi l'autonomie va aider le cadre ?

### 3.14.2. Les avantages

Il existe plusieurs avantages du leadership de l'autonomie, notamment concernant la créativité et l'innovation. L'autonomie permet aux individus d'explorer de nouvelles idées et solutions, favorisant ainsi la créativité et l'innovation au sein de l'équipe. Concernant la motivation et l'engagement, en offrant plus d'autonomie, l'équipe se sent plus valorisée et motivée, ce qui peut améliorer son engagement envers l'entreprise. Concernant le développement des compétences, les soignants ont l'occasion de prendre des décisions et de résoudre des problèmes, ce qui contribue à leur développement professionnel et à l'acquisition de nouvelles compétences. Un cadre de proximité utilise l'adaptabilité aux besoins spécifiques de son équipe, en permettant une approche personnalisée qui permet d'améliorer la performance globale. En déléguant des responsabilités, le cadre de proximité va permettre le renforcement de la confiance mutuelle au sein de l'équipe, et ainsi espérer une meilleure collaboration. Quels en sont les limites ?

### 3.14.3. Limites

Une autonomie excessive peut rendre difficile le suivi des performances et des résultats, ce qui peut entraîner des dérives ou des incohérences dans le travail. Tous les individus ne réagissent pas de la même manière à l'autonomie ; certains vont

profiter, tandis que d'autres vont se sentir perdus sans directives claires. L'autonomie peut amener des divergences d'opinion ou des conflits au sein de l'équipe, surtout si les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis. Concernant la charge de travail pour la cadre de proximité, il jonglera entre délégation soutien, ce qui augmentera sa charge de travail et son stress. Pour gérer efficacement une équipe autonome, la cadre possèdera de solides compétences en leadership et en communication. Elles seront utilisées de manière réfléchie en fixant des objectifs réalisables.

### 3.15. La mesure de l'autonomie des collaborateurs

Pour poursuivre notre démarche, il est intéressant de s'interroger sur la mesure de l'autonomie des collaborateurs, afin d'envisager des réajustements. La mesure individuelle du niveau d'autonomie tient également place dans notre réflexion. Il existe ainsi quatre niveaux d'autonomie. Les pistes d'action concrètes envisagées dans la littérature sont nombreuses, nous avons décidé de limiter pour notre recherche. L'autonomie individuelle se mesure en fonction de la compétence.

Favoriser l'autonomie au travail de son équipe est un enjeu pour le cadre. Le cadre est considéré comme un accompagnant, il a le rôle de créer un terrain d'initiatives et de créativité. Le cadre va s'appuyer sur des dimensions de la coopération et la gouvernance. Il est intéressant de définir ses tâches, sa méthode de travail et les outils utilisés. Nous savons que la coopération de l'équipe va influencer l'environnement d'organisation. Nous considérons l'autonomie comme la source d'épanouissement des compétences. Elle suppose la liberté de décider de l'organisation interne à l'équipe. L'objectif est ici que les tâches deviennent pour nos équipes une source de motivation. Il existe des leviers pour favoriser des équipes autonomes que nous détaillerons dans le point suivant. L'autonomie dans le travail est une notion centrale, pour pouvoir pleinement déléguer le cadre va s'appuyer sur des équipes autonomes, et quoi de mieux pour un cadre que des équipes qui sont capables de faire leur travail qui ont envie de le faire. L'autonomie est la faculté de décider par soi-même mais est-ce que les équipes autonomes ont la liberté de choisir par elles-mêmes ? Dans ce défi particulier le cadre acquiert un rôle de soutien, il ne dit plus ce que l'équipe doit réaliser.

Passons à la partie plus concrète de la mesure de l'autonomie. Le cadre évaluera les compétences de son équipe, il les mesurera via le bilan des compétences. L'individu mettra en place des objectifs, le cadre évaluera comment il peut les atteindre, si le collaborateur est au clair avec les procédures de l'institution dans laquelle il exerce son métier. Nous avons relevé au niveau de la littérature des pistes concrètes pour évaluer, ces compétences afin de créer des équipes performantes au sein de l'organisation. La littérature nous suggère que plus un collaborateur est autonome est plus il fera preuve d'initiative et d'auto-organisation. Celle-ci semble favoriser l'innovation et indirectement la créativité. Nos représentations sociales étaient en accords avec ce postulat. Nous émettons néanmoins une réserve : chaque collaborateur n'a pas la capacité d'être autonome. L'autonomie élevée suppose une maîtrise du travail et la capacité de réflexion. Il existe des indicateurs concrets de mesure de l'autonomie. Primo, la capacité à prendre des décisions : le collaborateur a-t-il la capacité de décider sans demander à sa hiérarchie son avis, c'est-à-dire qu'il n'a pas besoin d'être guidé. Secundo, concernant la prise d'initiative : c'est un collaborateur proactif, si une mission lui est confiée, est capable de réaliser des ajustements pour mener à bien sa mission.

Tertio, concernant la responsabilité : si l'individu est plus libre et plus responsable, il assumera ses responsabilités et ses résultats. Quarto, concernant la gestion du temps, ce critère fait partie intégrante de l'autonomie. Car, une personne autonome, a la capacité de gérer son temps de travail et de terminer sa mission à temps. Nous avons cité certains leviers de l'autonomie, nous allons les détailler pour que le cadre puisse s'en servir dans sa pratique de son leadership.

### [3.16. Les leviers de l'autonomie](#)

Il existe quelques leviers pour activer l'autonomie. Premièrement définir des objectifs, s'assurer qu'ils aillent dans la bonne direction, ils garderont leur sens en fonction des quatre grands types de management. Le premier étant directive, le cadre décidera la voie à prendre par l'équipe, la limite de cette méthode est qu'elle ne favorise pas l'autonomie. Si le cadre a l'occasion d'utiliser le management persuasif, il va chercher à convaincre du bienfondé des objectifs qui adhère plus facilement. Pour favoriser l'autonomie des collaborateurs, le management participatif constitue une stratégie managériale de choix, le cadre animera son équipe pour qu'elle définisse par elle-



même les objectifs, il pourra leur demander son avis et organiser des groupes de travail, l'avantage étant que les objectifs sont décidés collectivement. Enfin le management déléguatif consiste à ce que les équipes soient en parfaite autonomie. Mais avant d'en arriver là il existe des moyens à mettre en œuvre. Donner les moyens de l'autonomie au travail. Une fois les objectifs définis il faut apporter les moyens concernent de nombreux aspects pratiques ; la formation des équipes pour développer l'autonomie dans le travail, les besoins de formations pour acquérir le savoir-faire, et l'adaptabilité, donner envie à l'équipe de se mettre en mouvement, développer l'engagement, la motivation de l'équipe. Pour ce faire le cadre s'applique à les faire participer, l'équipe se sent alors valorisée et a envie d'avancer, donner de la confiance pour développer l'autonomie, les laissez faire de manière autonome. La confiance commence par une prise de décision, le cadre tenant le même chemin, en commençant par des petites tâches. En donnant de la reconnaissance et du feedback, une fois les équipes autonomes, le cadre sera présent pour s'assurer que son équipe ait bien des objectifs, les moyens, les compétences. Il les guide en les reconnaissant dans leur travail. Le dernier levier est triple : la mission, la vision et les valeurs. Pour aller au bout de l'autonomie le cadre va s'assurer de la co-construction. La mission d'une équipe est la raison principale de son travail. La vision est vers où elle tend. Se projeter ensemble dans les années futures. Les valeurs sont les attitudes sur lesquelles elle s'appuie pour réaliser sa mission au quotidien. Avec tous ces éléments nous avons toutes les chances de notre côté pour travailler avec une équipe autonome. Nous allons maintenant explorer quelques pistes d'actions concrètes dont l'objectif est de développer l'autonomie. Revenons un instant sur l'instauration de la confiance bilatérale et la délégation des tâches qui va être une ressource pour amener l'autonomie. Favoriser un esprit de croissance, des compétences et connaissances sont des atouts qui pourront être développés par le cadre ainsi pour s'efforcer de progresser et de déployer ses équipes. La communication efficiente est indispensable pour la réalisation d'une tâche. L'acceptation des erreurs, personne n'est parfait, les difficultés constituent des moyens d'apprentissages, amenant à des solutions en passant par la discussion. Le cadre va apporter son soutien et ses conseils, l'autonomie ne signifie pas une absence d'encadrement. Le cadre est responsable de suivre les progrès de son équipe, les remettre sur les rails pour envisager une opportunité de croissance.

La valorisation du travail, est un poste qui tient sa place, cela va permettre de renforcer l'autonomie, et tend vers l'accroissement de la productivité.

Et enfin soutenir le développement professionnel, l'objectif étant d'étoffer les compétences de l'équipe qui profitera à l'entreprise toute entière. Comment pouvons-nous conclure la conceptualisation ?

### 3.17. Conclusion

Adolphe Ferrière relève que « *l'autonomie est une discipline. Si nous souhaitons obtenir quelque chose que l'on n'a jamais eu, il faut tenter quelque chose que l'on n'a jamais fait* ». Cette citation nous ramène au thème de la créativité. L'autonomie peut se résumer à « *donner les moyens de travailler au meilleur de la capacité de l'individu* ». Malgré ses points positifs, certaines entreprises restent frileuses et figées dans leurs anciennes conceptions. En effet cela impose une certaine perte de contrôle et de pouvoir pour l'institution, la hiérarchie, qui offre plus d'autonomie. Il s'agit d'un grand changement.

*« Donner les moyens de l'autonomie au travail, une fois les objectifs définis, concerne de nombreux aspects pratiques. La formation des équipes pour développer l'autonomie dans le travail, les besoins de formations pour acquérir le savoir-faire, et d'adaptabilité. Donner envie à l'équipe de se mettre en mouvement, développer l'engagement, la motivation de l'équipe. Pour ce faire le cadre s'applique à les faire participer ; alors l'équipe se sent valorisée et a envie d'avancer. »*

Il existe des pistes d'action concrètes, sur le terrain, qui peuvent être mises en place pour fournir des buts et objectifs propres à l'individu, permettre de tester des nouvelles méthodes de travail. Il faut oser amener des solutions ; trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Donner aux équipes le choix de leurs affectations de travail. Sur ce point précis, certains établissements restent frileux à donner aux équipes le choix de leurs affectations de travail. Connaître le collaborateur, permettre d'identifier les leviers d'action, responsabiliser, lui déléguer les tâches. Encourager la prise de risque, le droit à l'erreur, ne doit plus être un tabou<sup>87</sup>. Il est évident que les

---

<sup>87</sup> Cela dépend effectivement de la gravité de l'erreur

risques seront mesurés avant de confier une tâche à laquelle nous sommes certains de l'erreur, surtout en matière de soins de santé. Lui donner confiance, augmenter sa zone de confort en travaillant et renforçant ses compétences, le rendre autonome en augmentant sa confiance. L'individu sera alors reconnaissant, le cadre mettra alors en avant la réussite, individuelle qui constitue un levier d'action.

Lors de notre cursus et dans notre cours de psychosociologie de 2021 appliquées aux relations du travail nous lisons que « *le management sera tantôt adaptatif, tantôt situationnel et même transformationnel* ». S'adapter à son environnement pour survivre comme disait Darwin. S'adapter à la situation et à l'environnement, mais aussi d'adapter aux individus fait partie de la richesse des missions du cadre de santé et du leadership. Quelles sont les pistes d'actions concrètes du management favorisant l'autonomie ? Pour rendre les collaborateurs autonomes, quelques pistes sont à privilégier. La connaissance de ses collaborateurs de travail est une notion principale, avec l'objectif d'identification des leviers. L'entretien motivationnel et l'évaluation va également nous permettre de mieux connaître nos collaborateurs de travail mais aussi de cerner leurs attentes, leurs besoins mais aussi ses freins potentiels. En connaissant toutes ses notions, il sera plus facile pour le cadre de passer à l'action. Responsabiliser ses collaborateurs en leur déléguant des tâches et les inviter à prendre des décisions va également permettre à certains collaborateurs de rejoindre le niveau d'autonomie attendu. Être autonome créatifs, c'est également sortir des sentiers battus et prendre des risques, avec le droit à l'erreur, l'encouragement les idées nouvelles et fécondes. Le renforcement des compétences en donnant confiance aux collaborateurs, va être un levier d'action pour amener l'autonomie. Notons que cette autonomie se différencie du laxisme, le cadre restant présent et à l'écoute de son équipe. Si nous voulons retenir un style de leadership, retenons le style intégrateur car il possède toutes les ressources nécessaires en matière d'atteinte des objectifs en alliant l'optimisation des ressources humaines et l'implication de chaque collaborateur. Comme nous l'avons détaillé dans ce concept, chaque individu est un élément isolé, à plusieurs ils forment un groupe. Quel est le danger pour un cadre que son équipe soit autonome ? Quelle est la place d'un chef dans une équipe parfaitement autonome. Est-ce que le groupe autonome a « besoin » d'un chef ? Comme nous avons pu le comprendre, les premières théories portent essentiellement sur la découverte des besoins des individus créatifs, prenant naissance avec la psychanalyse. Le leadership de

l'autonomie a des vertus bénéfiques, mais il nécessite une approche équilibrée et une compréhension profonde des dynamiques d'équipe. Reconnaître le degré d'autonomie des collaborateurs permet au cadre de prendre une posture adéquate, en répondant aux besoins et attentes de son équipe. Nous pouvons donc conclure que le cycle d'autonomie de Katherine Syner et la typologie des styles de leadership sont reliés par la manière dont les leaders adaptent leur approche en fonction du niveau d'autonomie des travailleurs, favorisant ainsi leur développement et leur engagement au sein de l'équipe.

## Conclusion et perspectives

Nous voici au terme de notre réflexion, qui nous a menés vers la notion de bien-être, la créativité et enfin le concept porteur de notre travail : l'autonomie. L'objectif de notre travail était de mieux comprendre les enjeux du cadre de proximité, dans le rôle qu'il a à jouer dans la mise en place de l'autonomie de son équipe en faveur de la créativité et éventuellement du bien-être. Notre objectif était de répondre à notre question de recherche : « est-ce que l'autonomie peut amener la créativité et le bien-être au travail ? » Pour répondre à nos questionnements nous avons choisi d'effectuer un cadre conceptuel, d'y expliquer la notion du bien-être et ensuite d'y conceptualiser la créativité et l'autonomie. Dans le premier chapitre nous avons cherché à définir ce qu'était le bien-être, en passant par le cadre légal. Nous avons découvert que le bien-être est un état de satisfaction souvent lié au bonheur, nous y avons découvert que certains philosophes ont étudié cette notion en l'associant au plaisir et à la réalisation de soi. La loi du bien-être au travail a également été abordé, soulignant les initiatives des entreprises pour améliorer le bien-être, bien que leur efficacité soit questionnée. La législation, notamment la loi Belge du 4 août 1996, encadre cette notion en imposant aux employeurs des mesures de prévention et de sécurité. Nous nous sommes attardés sur une étude scientifique, l'analyse DARES de 2010 qui met en évidence les préoccupations des travailleurs concernant la charge de travail, le stress et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, influencés par le soutien, la reconnaissance et le développement professionnel. Nous retenons que toutefois, le bien-être reste subjectif et dépend aussi de certains facteurs externes<sup>88</sup>. Comme nous avons pu le découvrir, pour le cadre de santé, la distinction entre bonheur et bien-être est essentielle. Le bien-être est encadré légalement tandis, que le bonheur reste subjectif et culturellement variable. Selon Burn et dugas, la reconnaissance au travail joue un rôle clé. Julia de Funès souligne l'importance de l'épanouissement personnel et professionnel au-delà des conditions matérielles. Concernant l'ouvrage de Thich Nhat Hanh, sa vision du travail nous paraît trop idéaliste, car elle ne tient pas compte des réalités du monde professionnel. L'entreprise devrait intégrer ces réflexions en

---

<sup>88</sup> Économique, politique

tenant compte des contraintes réelles et en mettant en place des stratégies adaptées pour favoriser un environnement de travail sain et productif. Le mal-être professionnel est identifié comme un problème majeur, engendré par des facteurs tels que la surcharge de travail, l'ennui et le manque de reconnaissance. Le cadre de proximité en tant que leader, joue un rôle clé dans la prévention du mal-être en instaurant des conditions de travail favorables et un soutien aux équipes. Toutefois, il est limité dans son évaluation du bien-être de ses collaborateurs. Nous pensons qu'il est nécessaire de transformer les mentalités et les pratiques organisationnelles pour instaurer une culture du bien-être durable, fondée sur la reconnaissance, l'autonomie et la collaboration. Notre second chapitre, s'est porté sur la créativité. Nous nous sommes intéressés au phénomène créatif, à l'innovation et à la création. Il était important d'y comprendre les subtilités. Nous retenons qu'un environnement propice à la créativité favorise l'engagement et la satisfaction des équipes. Des techniques comme le brainstorming et la collaboration encouragent la créativité. Cependant des obstacles existent, comme la peur de l'échec, des structures rigides, ou un manque de ressources. Nous retenons que mesurer la créativité passe par des missions du cadre, comme le feedback et les indicateurs de performance. Le leadership encourage et soutient la créativité. Nous retenons également que la culture d'innovation dépend du contexte organisationnel. Nos recherches montrent que certaines résistances au changement peuvent apparaître, nécessitant des stratégies telles que la formation, la communication et la collaboration interdisciplinaire. Le leadership joue un rôle clé pour surmonter ces freins et optimiser les processus créatifs. Nous nous sommes intéressés à l'analyse du conformisme et du contre-pouvoir à travers les travaux de Michel Crozier et Solomon Ash. Crozier explique comment le pouvoir et les stratégies individuelles influencent les organisations, tandis qu'Ash met en lumière l'impact du conformisme social sur la prise de décision. Pour un cadre de proximité, il est essentiel de favoriser un climat où les opinions divergentes sont valorisées pour garantir une prise de décision optimale. Néanmoins, en tant que cadre de proximité, nous pensons qu'il serait pertinent d'étudier ces concepts sur le terrain afin d'identifier les leviers concrets qui stimulent la créativité dans les institutions. Notre dernier chapitre a porté sur l'autonomie, le thème central de notre recherche. Nous pensons que l'encadrement des équipes repose sur un leadership situationnel. Un cadre de proximité efficace doit ajuster son style selon le niveau d'autonomie de son équipe. Il

encourage l'apprentissage continu et favorise un environnement collaboratif pour accompagner la transition vers une autonomie mature et efficace. Le cadre joue un rôle clé en équilibrant les attentes de la direction et les besoins de son équipe. Un leadership efficace de l'autonomie repose sur une communication ouverte, la définition d'objectifs clairs<sup>89</sup> et l'alignement des visions. Il encourage la prise d'initiative en valorisant la créativité et favorisant un climat de confiance. La connaissance de ses collaborateurs est essentielle pour un cadre de proximité, car elle permet d'identifier les leviers de motivation et adapter son leadership. L'entretien motivationnel et l'évaluation aident à comprendre leurs freins et leurs attentes. Nous retenons que pour le cadre de santé, le style de leadership intégrateur est à privilégier, car il optimise les ressources humaines tout en impliquant chaque collaborateur. Nous savons désormais que l'adaptabilité du leadership est essentielle pour accompagner le niveau d'autonomie des équipes et favoriser leur développement. Il nous semble important de ne pas se baser uniquement sur la théorie. Il serait utile de réaliser des études permettant d'évaluer ce qu'il se passe réellement sur le terrain, en matière d'autonomie, de créativité et de bien-être. Nous nous laissons l'opportunité de réaliser cette étude pratique dans notre institution de soins en tant que cadre de proximité, afin de tenter de faire évoluer les mentalités et de permettre d'engendrer certains changements.

---

<sup>89</sup> SMART





## Bibliographie

### Ouvrages

Manager avec les principes toltèques, un guide vers l'intelligence collective, Laurence Aubourg et Olivier Lecointre, 2<sup>ième</sup> édition, édition Deboeck

Influence et manipulation, Robert Cialdini, l'Art de la persuasion, édition Pocket

Management des organisation, Don Hellriegel- John W Slocum, 2<sup>ième</sup> édition, business school, édition de boeck

Le miracle de Spinoza, une philosophie pour éclairer notre vie, Frédéric Lenoir, édition le livre de poche

Du bonheur, un voyage philosophique, Frédéric Lenoir, édition le livre de poche

Le bonheur est dans le travail, Thich Nhat Hank, édition pocket

L'acteur et le système, Michel Croizier, Erhard Friedberg, édition points

O.Bloch, W. von Wartburg, dictionnaire étymologique de la langue française, PUF, 2008

### Cours :

Cours de management cours appartenant à l'UE 2 – Gestion des ressources humaines du secteur de la santé - Monsieur Coemelck Didier année scolaire 2021-2022

Cours de psychosociologie appliquées aux relations de travail, cours appartenant à l'UE 2 – Gestion des ressources humaines du secteur de la santé - Monsieur Vantomme Patrick année scolaire 2021-2022

Cours de méthodologies de recherche, statistiques appliquées au secteur de la santé – cours appartenant à l'UE4- interface en soins de santé - Monsieur Vantomme Patrick année scolaire 2022-2023

Cours de méthodologies de recherche, cours appartenant à l'UE4- interface en soins de santé - Monsieur Vantomme Patrick année scolaire 2022-2023

Cours de coordination de soins de santé, cours appartenant à l'UE5 – Monsieur Delaunoy Jacques année scolaire 2023-2024

## Articles :

- « Penser au travail » CAIRN info

Indicateurs organisationnels et individuels du bien-être. Etude exploratoire auprès d'aides-soignants et d'infirmiers. Machado Tony – Desrumaux Pascale – Van Droogenbroeck Adeline. Bulletin de psychologie – tome 69 /541/ janvier-février 2016

- Arnoux-Nicolas, C (2019), donner du sens au travail, pratiques et outils pour l'entreprise, p3-58, consultée le 20 mars 2025

## Liens internet

[pyramide de maslow – Recherche Google](#) consultée le 23 juillet 2023

[Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle | Cairn.info](#) consultée le 25 juillet 2023)

[XXVII. Teresa Amabile. L'influence de l'environnement social sur la créativité | Cairn.info](#) (consultée le 25 juillet 2023)

[Teresa Amabile L'influence de l'environnement social sur la créativité \(hal.science\)](#) (consultée le 25 juillet 2023)

[Bouchard-Bos.doc \(strategie-aims.com\)](#) (consultée le 25 juillet 2023)

[Définitions : innover - Dictionnaire de français Larousse](#) (consultée le 29 août 2023)

[Créativité | Cairn.info](#) (consultée le 09 octobre 2023)

[scholar.google.com/scholar\\_url?url=https://www.cairn.info/load\\_pdf.php%3FID\\_ARTICLE%3DSPUB\\_204\\_0301%26download%3D1%26from-feuilleter%3D1&hl=fr&sa=T&oi=ucasa&ct=ufr&ei=d\\_ebZbP3I4iyyASFsleACQ&scisig=AFWwaeZQVLjodcgPlo2XYv\\_a5gCR](https://www.cairn.info/load_pdf.php%3FID_ARTICLE%3DSPUB_204_0301%26download%3D1%26from-feuilleter%3D1&hl=fr&sa=T&oi=ucasa&ct=ufr&ei=d_ebZbP3I4iyyASFsleACQ&scisig=AFWwaeZQVLjodcgPlo2XYv_a5gCR) (consultée le 8 janvier 2024)

[Thérapies Cognitives et Comportementales – CTSA \(stress-et-anxiete.fr\)](#) (consultée le 14 janvier 2024)

[L'autonomie au travail, un impératif pour votre performance entreprise \(be-up-developpement.com\)](#) (consultée le 15 janvier 2024)

[Qu'est-ce que l'Innovation ? Définition, types, exemples et processus - IdeaScale \(ideascale-com.translate.goog\)](#) (consultée le 11 mars 2024)

[Xerox : distingué pour sa politique d'innovation. -Le 11 février 2010 à 14:30 | Zonebourse](#) (consultée le 13 mars 2024)

[Style de management : Quels sont les types de management qui existent? \(cersa.org\)](#) (consultée le 20 mars 2023)

[De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? | Cairn.info](#) (consultée le 20 et 21 mars 2023)

[definition larousse bien-être - Recherche Google](#) (consultée le 20 mars 2023)

[Elton Mayo — Wikipédia \(wikipedia.org\)](#) (consultée le 20 mars 2023)

[Grille de BLAKE et MOUTON : 5 grands types de management \(manager-go.com\)](#) (consultée le 21 mars 2023)

[Prévention et protection au travail | Belgium.be](#) (consultée le 21 mars 2023)

[guide\\_web\\_fr.pdf \(beswic.be\)](#) (consultée le 21 mars 2023)

[Mesure du bien-être | Office fédéral de la statistique \(admin.ch\)](#) (consultée le 21 et 22 mars 2023)

[FR SYNTHÈSE Management Styles and well-being.pdf \(belgique.be\)](#) (consultée le 23 mars 2023)

[Influence et management : pour atteindre ses objectifs collectifs \(reussir-son-management.com\)](#) (consultée le 26 mars 2023)

[Propagande nazie : un peuple sous hypnose - Geo.fr](#) (consultée le 1 avril 2023)

[1 - WALLEX \(wallonie.be\)](#) (consultée le 4 avril 2023)

[www.larevuescadre.fer](#) (consultée le 10 octobre 2024)

[Cycle de la dépendance et accès à l'autonomie](#) (consultée le 20 novembre 2024)

## Annexes

### **Arrêté royal fixant la profession des infirmiers en chef d'unité**

#### **Chapitre premier Dispositions générales**

##### **Art. 1<sup>er</sup>.**

Les dispositions du présent arrêté sont également applicables aux accoucheuses en chef.

##### **Art. 2.**

§1<sup>er</sup>. L'infirmier en chef visé à l'article 17 *bis*, alinéa 2, 3°, de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, est responsable de l'organisation, de la continuité et de la qualité de l'activité infirmière au sein de son équipe, qui lui est confiée par le chef du département infirmier.

§2. L'infirmier en chef collabore au développement de la politique infirmière dans l'hôpital et l'applique au sein de son équipe.

§3. L'infirmier en chef peut être responsable pour le contrôle et l'évaluation de son équipe.

§4. Dans le cadre de la structure du département infirmier, l'infirmier en chef peut confier à un infirmier une ou plusieurs tâches ou missions qui lui ont été assignées.

##### **Art. 3.**

L'infirmier en chef dépend hiérarchiquement directement d'un infirmier-chef de service ou du chef du département infirmier, conformément à l'organigramme du département infirmier.

##### **Art. 4.**

Pour favoriser l'intégration de l'activité infirmière dans l'ensemble des activités de l'hôpital dans le cadre des soins aux patients, l'infirmier en chef accomplit sa mission en contact étroit avec les médecins et les responsables des différents aspects des activités de l'unité.

#### **Chapitre II**

#### **Activités particulières en ce qui concerne la vision stratégique de l'hôpital**

##### **Art. 5.**

§1<sup>er</sup>. L'infirmier en chef veille à ce que l'activité infirmière au sein de son équipe soit en phase avec la vision stratégique du département infirmier ainsi qu'avec les évolutions et attentes de la société.

§2. Il a en particulier la responsabilité:

1° de développer, d'opérationnaliser et d'assurer le suivi de la politique infirmière au sein de son équipe en concordance avec la vision stratégique de l'hôpital;

2° de diriger, d'accompagner et d'évaluer les processus de changement;

3° d'élaborer et d'adapter des procédures et méthodes de travail;

4° des enregistrements imposés par la loi en ce qui concerne l'art infirmier.

5° de suivre et de veiller à ce que soit appliquée la législation pertinente et d'en informer les membres de son équipe.

### **Chapitre III**

#### **Activités particulières en ce qui concerne les soins**

#### **Art. 6.**

§1<sup>er</sup>. L'infirmier en chef est responsable de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de l'évaluation de l'activité infirmière au sein de son équipe.

§2. Il est responsable:

1° de la fixation des objectifs de son équipe en concertation avec son supérieur hiérarchique et en tenant compte de la politique infirmière globale au sein de l'hôpital;

2° de l'offre d'une organisation de soins infirmiers centrée sur le patient accordant une attention particulière aux droits du patient et à l'éthique;

3° de l'adaptation de l'organisation des soins infirmiers au sein de son équipe suivant les besoins des patients et les soins requis;

4° de la qualité et de la continuité des soins assurés par son équipe.

### **Chapitre IV**

#### **Activités particulières en ce qui concerne la politique en matière de personnel**

#### **Art. 7.**

§1<sup>er</sup>. L'infirmier en chef collabore avec son supérieur hiérarchique afin de disposer de l'encadrement en personnel requis, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

§2. Il est chargé en particulier:

1° de la gestion du cadre du personnel ainsi que de l'utilisation adéquate du personnel par la répartition du travail, la planification horaire et l'organisation des congés;

2° de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective;

3° de l'accompagnement de nouveaux membres de son équipe;

4° du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe.

## **Chapitre V**

### **Activités particulières en ce qui concerne la gestion des moyens**

#### **Art. 8.**

§1<sup>er</sup>. L'infirmier en chef est responsable de l'utilisation optimale des moyens en vue d'assurer des soins infirmiers de qualité aux patients.

§2. Il a en particulier la responsabilité:

1° de la gestion et de l'affectation du budget de l'unité;

2° de l'utilisation efficace et efficiente par son équipe des biens et des locaux mis à leur disposition.

§3. L'infirmier en chef donne son avis sur l'acquisition de nouvelles ressources et la construction et la rénovation de l'hôpital, dans la mesure où il y a des répercussions pour les soins infirmiers.

## **Chapitre VI**

### **Activités particulières en ce qui concerne la formation et le développement**

#### **Art. 9.**

§1<sup>er</sup>. L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaires pour maintenir le niveau de qualité souhaité.

§2. Pour y parvenir, il prend les initiatives suivantes:

1° inventorier les besoins en matière de formation des membres de son équipe;

2° inciter les membres de son équipe à suivre une formation;

3° superviser et coordonner la formation des membres de son équipe;

4° soutenir l'évolution de la carrière des membres de son équipe;

5° participer personnellement à la formation permanente.

#### **Art. 10.**

L'infirmier en chef supervise les étudiants infirmiers et accoucheurs dans son unité, en collaboration avec les maîtres de formation clinique et l'infirmier chargé spécifiquement d'accompagner les débutants et les personnes qui reprennent le travail et qui appartiennent à la catégorie du personnel infirmier.

## **Chapitre VII**

### **Activités particulières en ce qui concerne la communication et la concertation**

#### **Art. 11.**

§1<sup>er</sup>. L'infirmier en chef est responsable de la communication concernant son équipe et ses patients, de la transmission d'information et de la concertation, tant en interne qu'en externe.

§2. L'infirmier en chef est plus particulièrement chargé des missions suivantes:

- 1° entretenir les contacts avec les patients, leur famille et les autres visiteurs;
- 2° se concerter avec les membres de son équipe;
- 3° se concerter avec les médecins et les paramédicaux au sein de l'hôpital;
- 4° se concerter avec d'autres professionnels de la santé;
- 5° se concerter avec les maîtres de formation clinique.

#### **Art. 12.**

Notre Ministre de la Santé publique est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Bruxelles, le 13 juillet 2006.

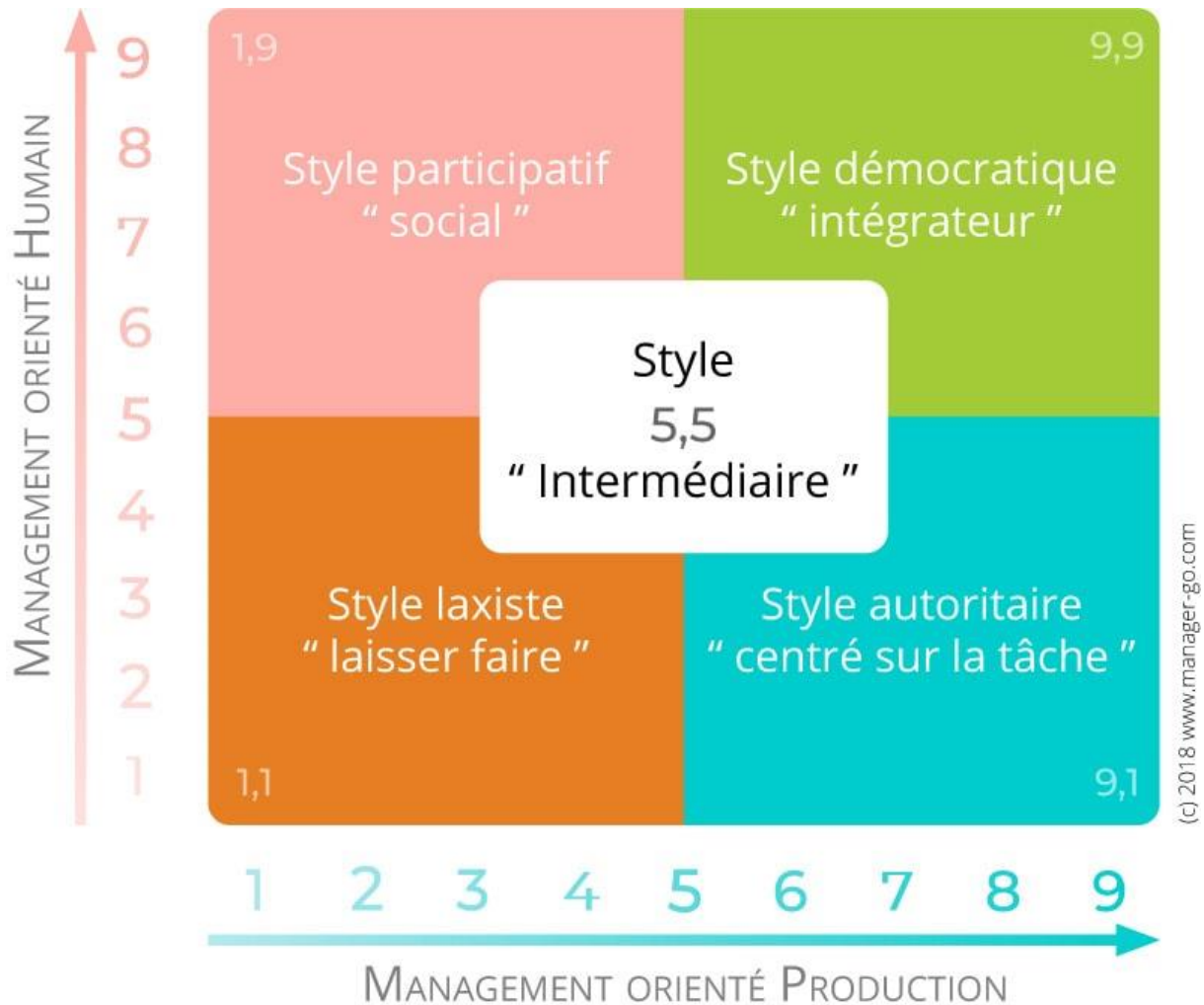
ALBERT

Par le Roi:

Le Ministre de la Santé publique,

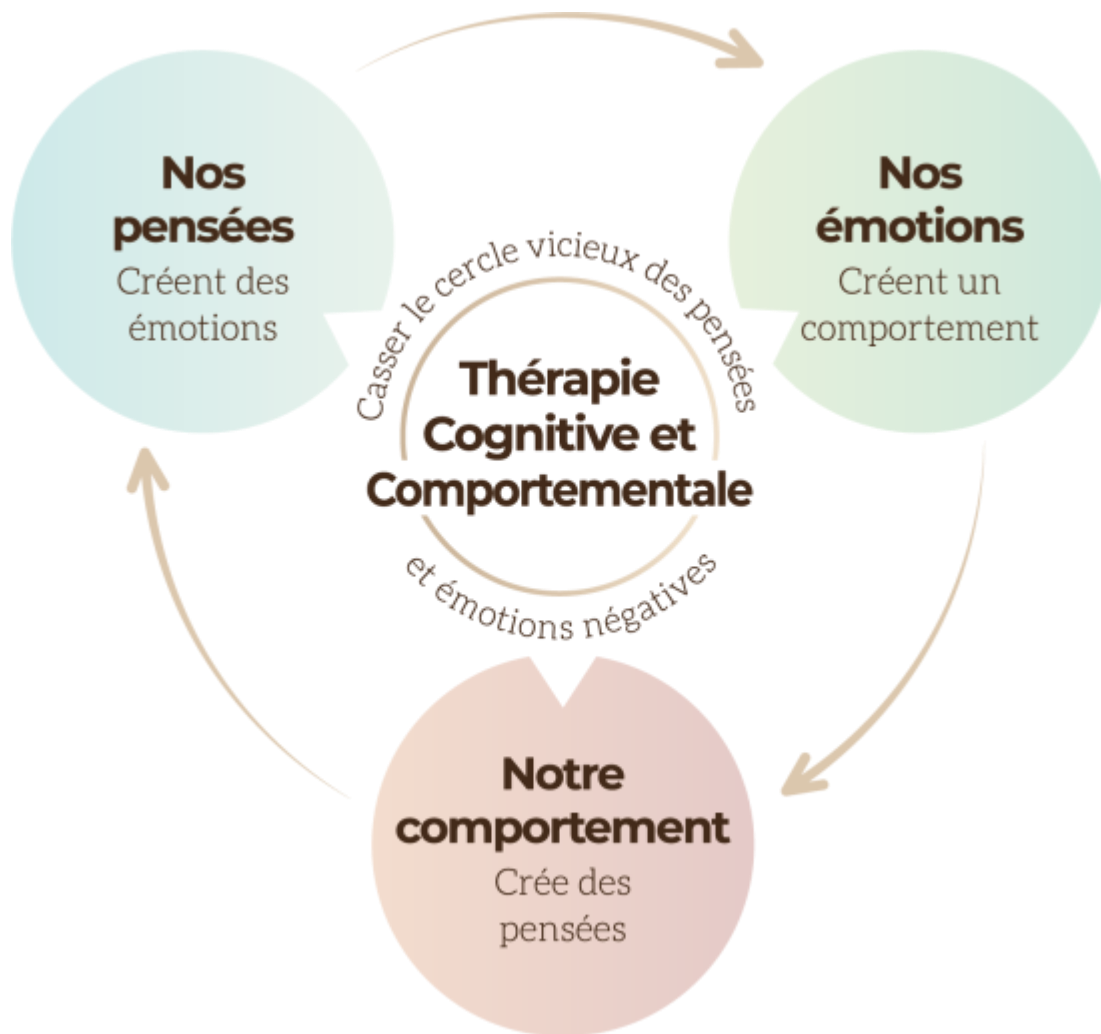
R. DEMOTTE

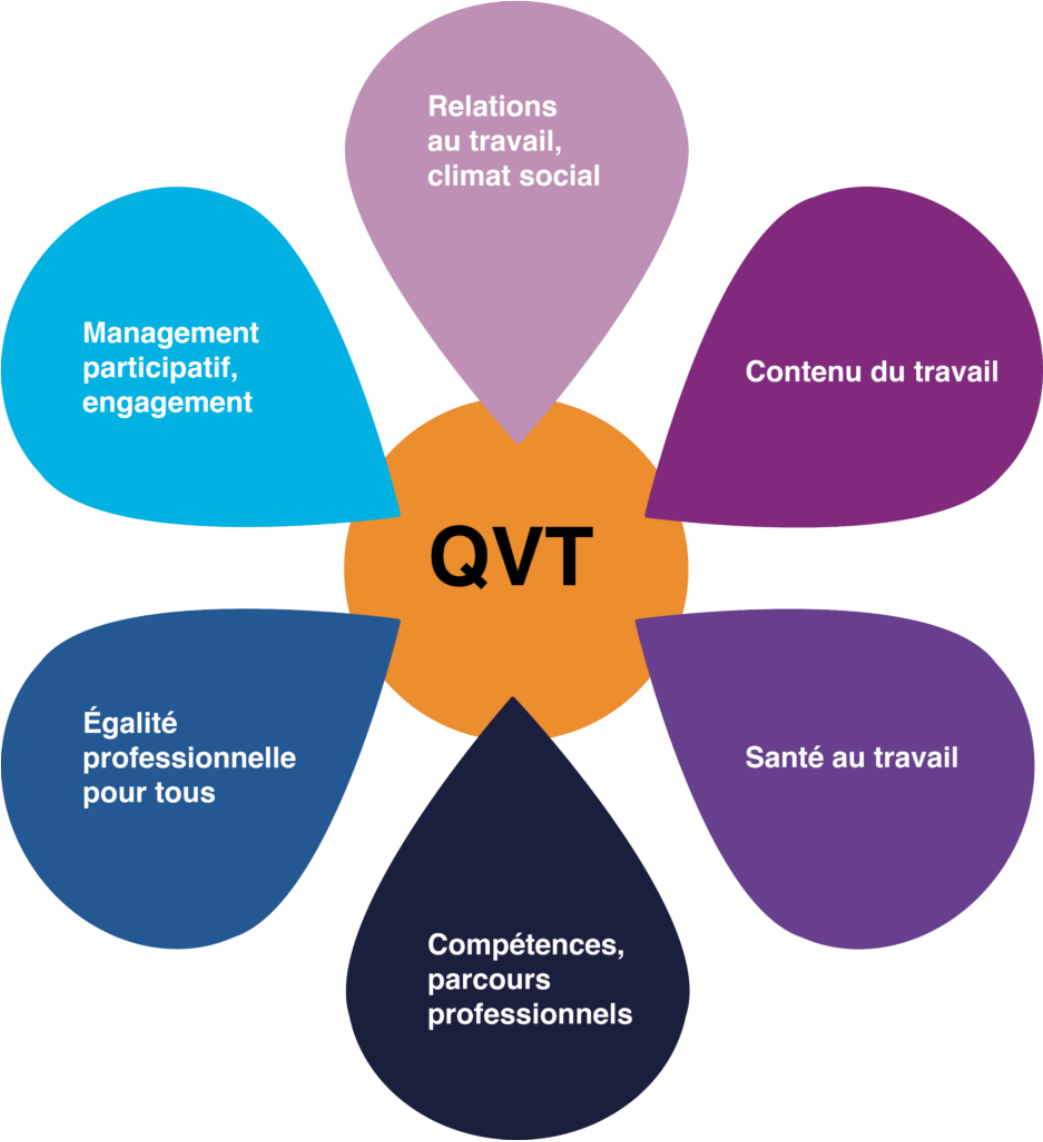
Blake et Mouton : grille bidimensionnelle





Le cycle du stress



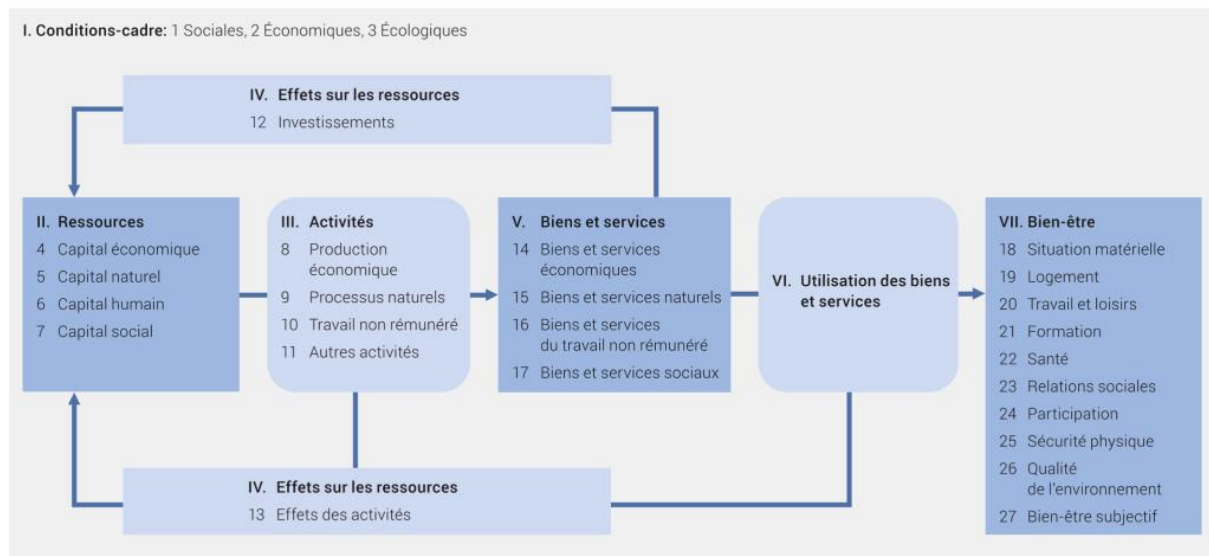


## Loi du bien-être au travail, domaines d'action



## Indicateurs de ma mesure du bien-être

## Structure du système d'indicateurs «Mesure du bien-être»



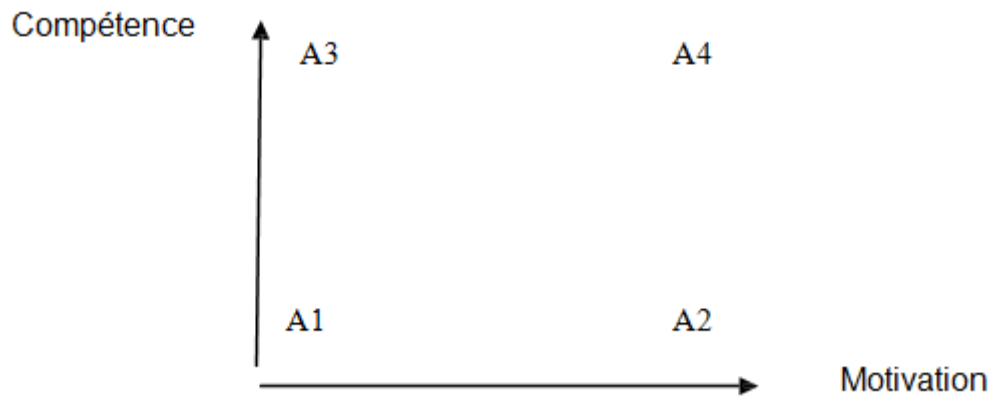
Source: Harper, G., Price, R. (2011): A framework for understanding the social impacts of policy and their effects on wellbeing, p. 6

© OFS 2018

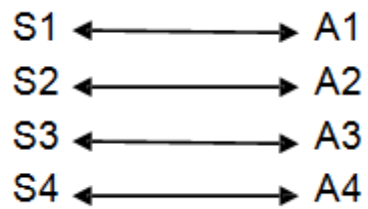
### Catégories des tâches et missions du service interne de prévention et de protection au travail :

En ce qui concerne le groupe A, les employeurs occupant plus de 1000 travailleurs ; pour le groupe B, il comprend les employeurs occupant au total entre 200 et 1000 travailleurs, le groupe C comprend les employeurs occupant moins de 200 travailleurs sans risques spécifiques, le groupe D comprend les employeurs occupant moins de 20 travailleurs et où l'employeur occupe lui-même la fonction de conseiller en prévention. Cette division en groupes a son importance pour les établissements dont la mission de base doit être effectuée par le service interne ainsi que pour déterminer la formation complémentaire du conseiller en prévention qui est ou non chargé de diriger le service interne.

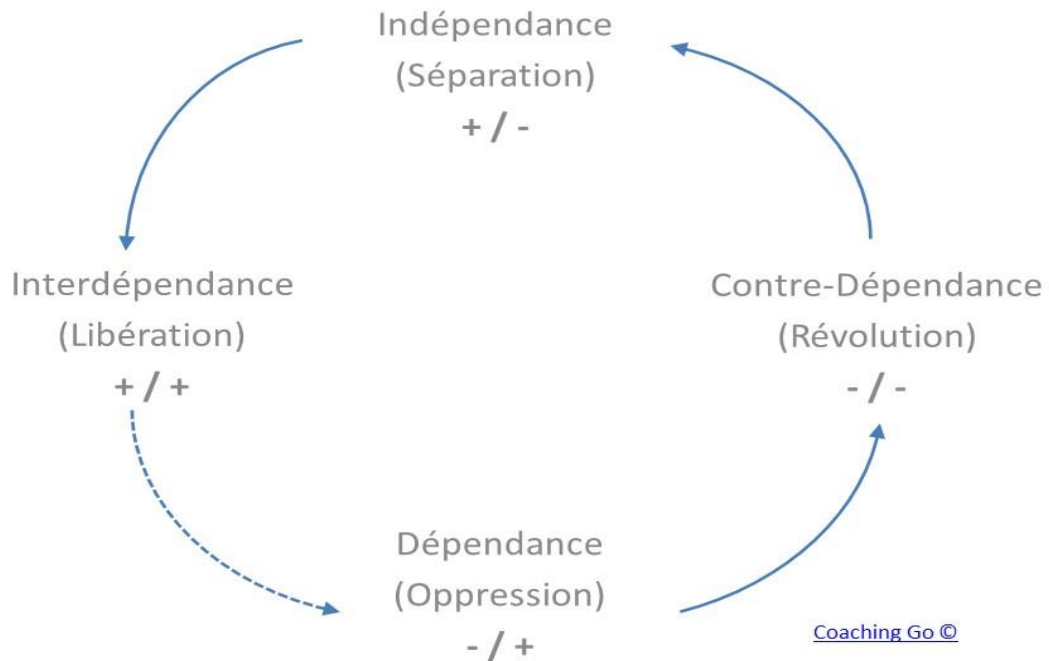
## Les niveaux d'autonomie



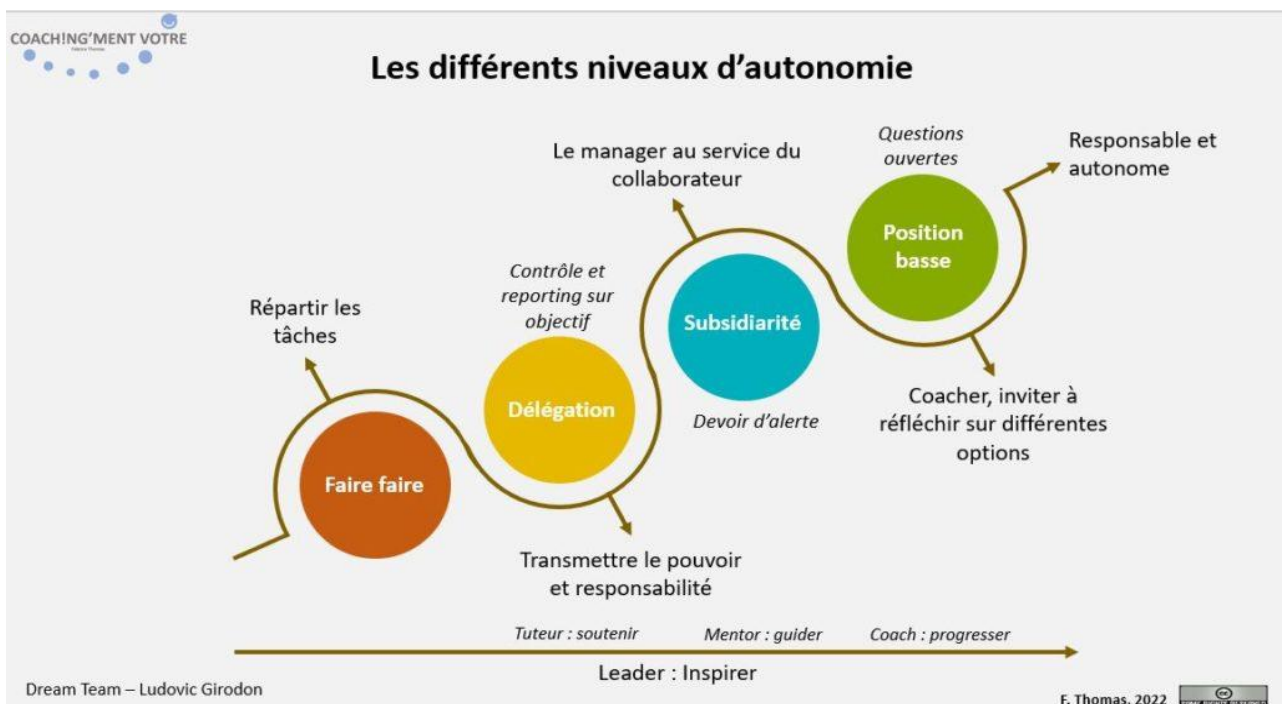
Niveau d'autonomie de ses collaborateurs selon certaines combinaisons :



## Le cycle de la dépendance – Katherine Symor



## Les différents niveaux d'autonomie



## Diagnostic des niveaux d'autonomie

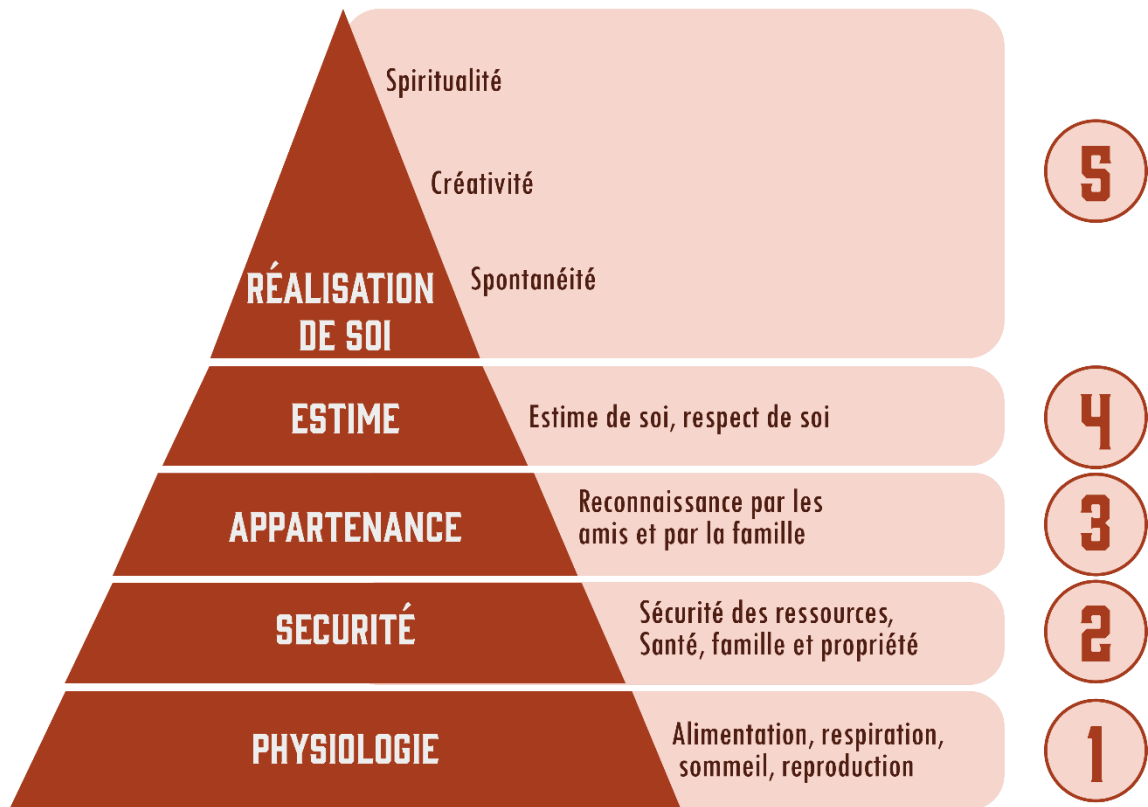
Évaluer la compétence	Évaluer l'autonomie
Que connaissez-vous de cette activité ?	Quelle est la motivation à faire faire à cette activité ?
Comment comptez-vous vous y prendre ?	Qu'est-ce qui vous plait dans cette activité ?
Quelle expérience avez-vous ?	Comment vous sentez-vous par rapport à cette activité ?
Quelles sont les risques et les difficultés ?	Quelle confiance avez-vous dans la réussite de cette activité ?
Quelles ressources avez-vous ?	
De combien de temps avez-vous besoin ?	

## Niveaux d'autonomie

### 4 niveaux d'autonomie

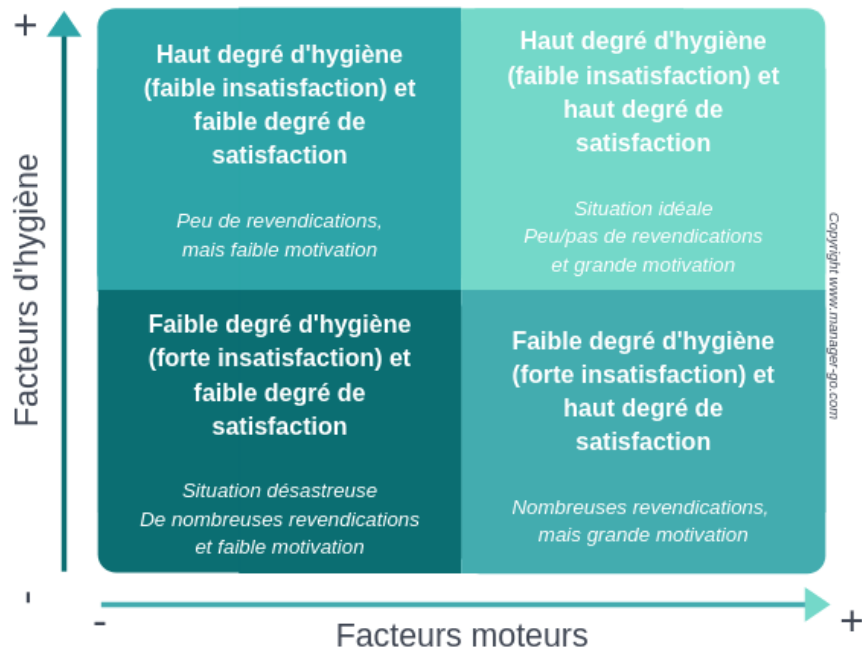
Compétence forte	<b>A3</b> Capable prudent	<b>A4</b> Expert autonome
Compétence faible	<b>A2</b> Apprenant	<b>A1</b> Débutant enthousiaste
	Motivation faible	Motivation forte

# LA PYRAMIDE DE MASLOW

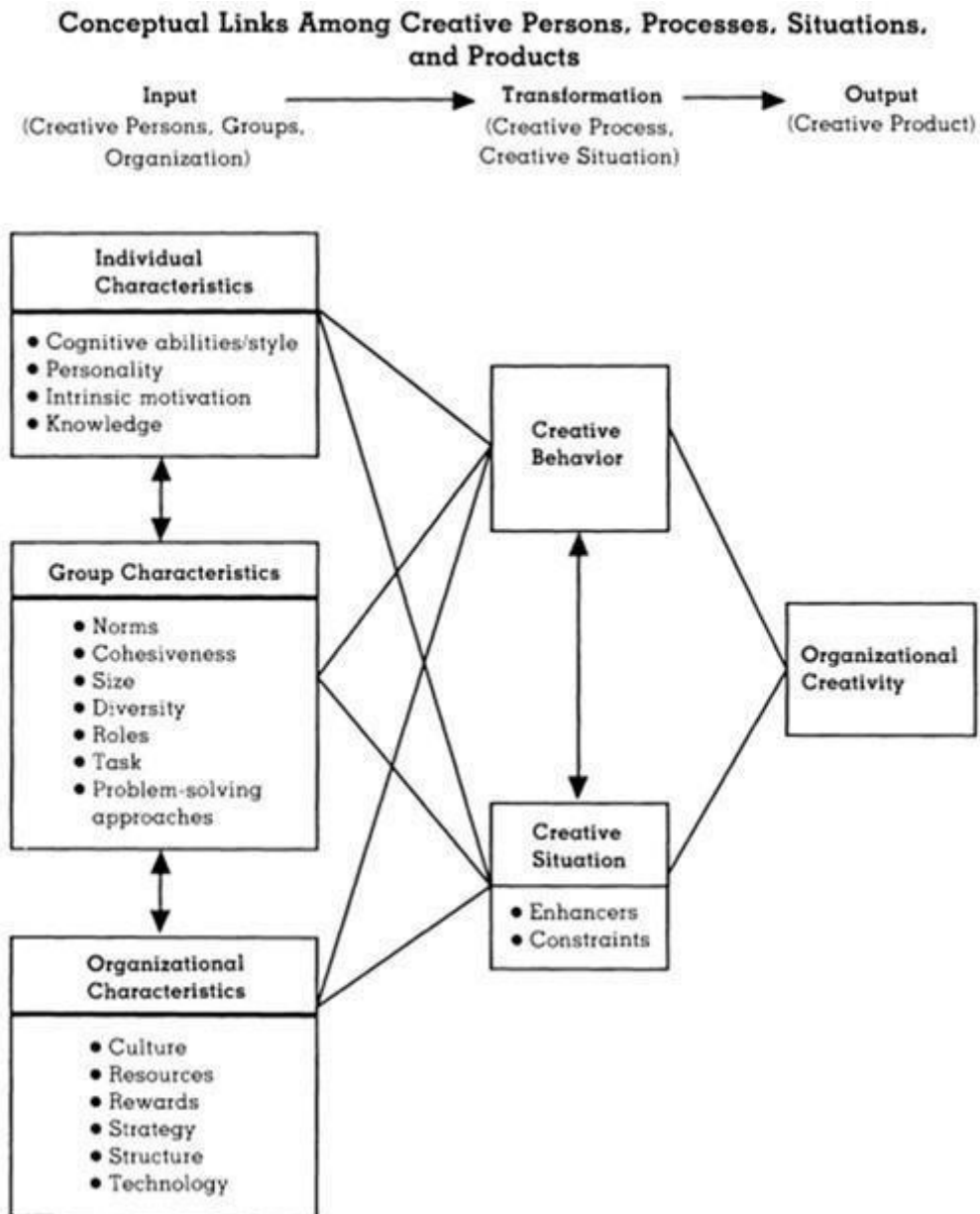




## Motiver efficacement avec la théorie d'Herzberg



Modèle Woodman, R.W. Sawyer et J.E. Griffin 1993, créativité organisationnelle



## Innovation Xerox

Xerox : distingué pour sa politique d'innovation.

Le 11 février 2010 à 14:30

▲ Par La Rédaction

Xerox annonce aujourd'hui avoir obtenu le prix ' Outstanding Achievement for IT Friendliness ', décerné par le laboratoire indépendant Buyers Inc. (BLI). Cette distinction récompense le groupe pour son engagement en matière d'innovations technologiques et ses efforts visant à mettre à disposition de ses clients des technologies de pointe.

En 2009, Xerox indique avoir remporté, dans le monde, plus de 350 récompenses pour ses performances en matière d'innovations technologiques, ainsi que la fiabilité de ses produits.

Un grand nombre de ces produits et services ont été développés par l'équipe ' Lean Six Sigma ' de Xerox.

Pour mémoire, Xerox est un fabricant de photocopieurs qui réalise aussi des missions de conseil pour réduire les coûts d'impression de bureau des entreprises.

Copyright (c) 2010 CercleFinance.com. Tous droits réservés.

© Cercle Finance - 2010

## Mots clefs

**Cadre - Autonomie - Créativité - Bien-être - Conformisme - mal-être**