

Diplôme de Cadre de Santé



ESM

Formation & Recherche en Soins

Université Paris-Est Créteil Val de Marne

**Manager à distance : comment le
mode de management impacte les
pratiques collaboratives**

Angélique GODART épouse BEVILACQUA

DCS@20-21

Note aux lecteurs

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation.

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des auteurs et de l'IFCS de l'ESM – Formation & Recherche en Soins.

Remerciements

Parce que ce travail de recherche est un investissement de tous les jours, parce qu'il mobilise beaucoup d'acteurs, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à ce travail et particulièrement :

- Madame Moulenq Josiane, ma directrice de mémoire, pour sa disponibilité, la qualité de nos échanges et ses encouragements constants
- Madame Le Gal Morgane, ma référente mémoire qui a su guider ma réflexion dès son ébauche et me redonner goût à la rédaction d'un mémoire
- Tous les professionnels interrogés pour la qualité de nos échanges
- Sabrina Tournier, ma cadre de service, pour son soutien inconditionnel dans ce parcours de formation, sa confiance et sa foi en mes capacités.
- A mes deux folles : Mirella et Elodie mes acolytes pendant cette année de folie. Merci pour nos fous rires inoubliables qui nous ont permis de continuer malgré nos doutes. Il aurait été bien dommage de ne pas nous rencontrer. Vous êtes devenues bien plus qu'une simple connaissance. A toi aussi Agathe toujours si soutenante et motivante
- Mon mari et mes enfants pour leur soutien, leur compréhension de tous les jours et leur capacité à croire en moi à tous les instants. Je vous aime
- Et toi ma sœur toujours à l'écoute, disponible et si fière de moi.

Table des matières

Introduction	4
1- Contexte d'émergence.....	5
1.1 Situation de départ :.....	5
1.2 Problématique de départ.....	7
1.3 La phase exploratoire.....	8
2- Le cadre de référence théorique	11
2.1 Le travail à distance	11
2.1.1 Définition :	11
2.1.2 Conséquences pour l'institution.....	11
2.3 Conséquences pour les agents.....	12
3- Les facteurs qui interfèrent dans le management à distance.....	13
3.1 La confiance.....	13
3.1.1 Définition.....	13
3.1.2 Les freins et les leviers de la confiance	14
3.1.3 La confiance dans le travail.....	15
3.1.4 La confiance et le cadre de santé	16
3.2 L'Autonomie.....	16
3.2.1 Définitions	16
3.2.2 L'autonomie dans le travail.....	18
3.2.3 L'autonomie du professionnel	20
3.3 La motivation	20
3.3.1 Les théories de la motivation.....	20
3.3.2 Les freins et les leviers de la motivation.....	23
3.3.3 La motivation et le cadre de santé	24
4- Le cadre de santé et l'exercice de son activité contrôle.....	25
4.1 Un cadre de santé, c'est quoi ? et quel est son rôle ?.....	25
4.2 Les différents modes de management :.....	26
4.2.1 Management directif	27
4.2.2 Management persuasif	27
4.2.3 Management délégué.....	27
4.2.4 Management participatif.....	27
4.2.5 Management situationnel	28
4.2.6 Management intuitif.....	28
4.3 L'activité contrôle du CDS et la particularité de celle-ci dans le travail à distance.....	28
4.3.1 Qu'est-ce que le contrôle ?.....	28
4.3.2 Le contrôle dans le travail à distance	31
5- Méthodologie de recherche.....	34

5.1 La population cible	35
5.1.1 Les cadres de service.....	35
5.1.2 Les autres professionnels	35
5.2 Le choix de l'outil	36
5.2.1 L'entretien semi-directif	36
5.2.2 Le questionnaire	37
6- Les limites, biais et les apports du travail de recherche.....	38
6.1 Les limites et biais du travail de recherche	38
6.2 Les apports et perspectives de ce travail.....	40
Conclusion.....	43
Bibliographie	44

Annexes

Liste des abréviations utilisées

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CDS : Cadre de Santé

DPMIPE : Direction de la Protection Maternelle et Infantile et de la Petite Enfance

IDE : Infirmier Diplômé d'Etat

IFCS : Institut de Formation Cadres de Santé

MDS : Maison Départementale des Solidarités

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PMI/PE: Protection Maternelle et Infantile et Petite Enfance

RDV : rendez-vous

RH : Ressources Humaines

SSD : Service Social Départemental

VAD : Visite à domicile

Introduction

Si on m'avait dit qu'un jour je ferai la formation pour devenir cadre de santé, je ne l'aurai pas cru !

Après avoir été diplômée infirmière en 1997 je me suis spécialisée en puériculture en 2002. J'ai ainsi pu exercer dans différents services en lien avec mes aspirations. C'est en 2007 que j'intègre la fonction publique territoriale et j'y découvre une autre facette de mon métier plus en lien avec mes choix de vie et mes valeurs professionnelles. J'y découvre un réel accompagnement des usagers et un travail en partenariat important. Au détour d'un entretien annuel d'évaluation, ma chef de service me parle de la fonction de cadre et met en lien mes compétences acquises avec celles requises pour le poste de chef adjointe au sein du service PMI/PE. Elle me dit qu'elle me « voit bien » prendre ce type de fonction et que si je le souhaite elle peut m'accompagner dans le développement de nouvelles compétences. N'ayant pas envisagé cette évolution professionnelle je décline deux années de suite sa proposition.

Pour autant, elle avait réussi à faire germer une petite graine dans ma tête et j'ai commencé à réellement me questionner sur le poste et le développement de mes compétences. Elle part alors à la retraite et la nouvelle cadre voit en moi les mêmes compétences et poursuit son accompagnement dans le même sens. Cette prise de conscience progressive m'amène à accepter, il y a 3 ans, de travailler ce projet avec elle. Nous avons convenu ensemble, et avec l'accord de l'équipe, de mettre en place progressivement quelques délégations dont notamment la gestion des plannings des IDE puéricultrices, me mettre en situation de pilotage et d'animation de projet, et de m'associer ponctuellement à des réunions de projet notamment celles concernant l'évaluation des suspicions de radicalisation de la population ce qui me permet de me positionner en qualité d'experte sur le sujet et ainsi d'être un soutien pour tous les autres membres des équipes de la MDS.

J'ai fait des erreurs, j'ai progressé mais je me suis investie progressivement dans ces nouvelles fonctions tout en découvrant une réelle appétence à ces nouvelles tâches. Fin 2019, elle me demande si je suis prête à m'inscrire au concours et se propose de me soutenir dans cette démarche. La période du premier confinement national va me permettre de soutenir concrètement ma cadre dans ses fonctions au quotidien et j'entrevois alors la possibilité de pouvoir moi aussi manager une équipe prochainement. Malgré un contexte sanitaire incertain et avec le soutien de toute mon équipe, je me lance dans cette nouvelle aventure et réussis mon concours d'entrée en formation cadre de santé au sein de l'IFCS Montsouris.

Un mélange de joie, de culpabilité vis-à-vis de mes collègues de laisser mon poste vacant (sachant que je ne serai pas remplacée pendant cette année de formation) et d'appréhension s'installe progressivement. Ai-je vraiment les compétences nécessaires pour effectuer cette formation ? Suis-je vraiment légitime à prendre ensuite un poste de CDS ? Vais-je réussir cette formation ? Rapidement, je prends mes marques dans cette formation qui m'apporte beaucoup, me rassure et lorsque vient le moment d'aborder le sujet du mémoire c'est tout naturellement que la gestion de la crise sanitaire et le travail à distance de l'équipe s'impose à moi comme sujet de recherche.

Ce travail est donc pour moi l'occasion de prendre du recul sur la situation vécue en 2020, de la questionner pour pouvoir ensuite me projeter dans ma future fonction de CDS.

Ce travail de recherche est découpé en plusieurs parties. Dans un premier temps, je vais aborder le contexte d'émergence du sujet amenant à ma question de départ. Dans un deuxième temps, j'exposerai mon cadre conceptuel et mon cheminement vers ma question de recherche. Dans un troisième temps, j'aborderai la méthodologie de l'enquête que j'aurai souhaité aborder avec les limites et les leviers de celle-ci. Je conclurai enfin par une synthèse de ce travail de recherche et une mise en perspective pour ma future fonction de CDS.

1- Contexte d'émergence

1.1 Situation de départ :

Ce travail de recherche fait suite à la crise sanitaire en lien avec la pandémie de COVID 19, qui a débutée en mars 2020, pendant laquelle les services du département de Seine et Marne ont dû se confiner tout en maintenant à distance leurs missions sans directives précises. Les cadres de service ont alors dû mettre en place un management à distance du jour au lendemain.

En Seine et Marne, il existe 14 Maisons Départementales des Solidarités réparties sur tout le département. Dans chacune, on trouve un Service Social Départemental (SSD), un Service de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), un service de Protection Maternelle et Infantile (PMIPE) et une Service Administration et Ressources Humaines (SARH). L'équipe PMI, dans laquelle je travaillais, se compose de 3 médecins, 9 infirmières puéricultrices, 3 infirmières, une éducatrice de jeunes enfants, 5 secrétaires, une sage-femme et une conseillère conjugale et familiale, un cadre cheffe adjointe de service et un médecin chef de service. Cette équipe est en place depuis plus de 10 ans pour la grande majorité des collaborateurs. La cadre est arrivée il y a 5 ans au moment du départ en retraite du chef de service qui n'a pas été remplacé à l'heure actuelle. On peut dire que l'équipe se connaît bien et partage beaucoup de choses. La cadre du service connaît bien ses agents, leurs compétences, leur autonomie dans le travail et leur sens du service public. Elle dit « n'avoir eu aucun doute sur leurs compétences à gérer leurs missions même au domicile ».

Les premières directives nationales et départementales sont arrivées le lundi 16 mars 2020 en fin d'après-midi. La fermeture des locaux a été annoncée aux agents dans la soirée tout comme le fait que les équipes devaient travailler à distance dès le lendemain. Chaque agent est donc parti avec tous ses dossiers d'activités à son domicile. Il est à noter que le service est en cours d'informatisation mais que les agents ne sont pas encore équipés du matériel informatique nécessaire pour travailler à distance (pas de bureau virtuel et donc pas d'accès aux logiciels métiers ou à la boîte mail professionnelle en dehors de la connexion sur le site).

Les cadres des différents services ont été réquisitionnés par le Président du Département tout comme la directrice du site qui a demandé à mettre en place, dans l'urgence le soir même, un système d'astreinte avec la présence de chacun des cadres des différents services et un minimum de professionnels, volontaires, sur site qui viendraient à tour de rôle.

Dans un souci de respect des consignes sanitaires, les cadres ont décidé que les professionnels seraient sur site sur un planning d'une semaine. Ces astreintes à la semaine avaient pour but d'assurer sur site :

- Les urgences en protection de l'enfance,
- Une permanence téléphonique,
- De procéder à l'annulation des rendez-vous prévus avec les usagers et à la réorganisation de l'activité du service en lien avec les directives nationales et départementales.

Bien que la notion de travail à distance soit inscrite dans le code du travail depuis 2012¹, c'est une pratique qui est très peu mise en place dans les institutions soignantes. Les soignants et leurs managers sont généralement sur site auprès des usagers et n'assurent que très peu la gestion des services à distance comme cela a dû être le cas à partir du 16 mars 2020 dans le cadre de la crise

¹ Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 article L 1222-9 du code du travail

sanitaire. La culture managériale au sein du département était que les équipes encadrantes doivent être sur site pour gérer leurs équipes dans le souci constant du maintien du service public aux usagers et au plus près des équipes. La mise en place du travail à distance n'avait jusqu'alors pas été réfléchi au sein du département pour les agents.

Les directives arrivaient au compte-goutte selon les annonces ministérielles et leurs déclinaisons départementales.

Présente cette première semaine sur site, j'ai pu observer la difficulté à gérer cette situation inédite, à mener les tâches quotidiennes et l'organisation du service à distance pour le reste des équipes sachant que les directives pouvaient parfois être floues ou inexistantes. Il a fallu faire face à l'incompréhension des usagers, voir même leur agressivité, les rassurer, les accompagner voire réorienter tout en assurant la réorganisation par téléphone des rendez-vous en protection de l'enfance prévus initialement soit au domicile des usagers soit en rendez-vous sur site. Le lien avec les partenaires extérieurs a été primordial pour assurer les relais parfois nécessaires. Ce qui n'a pas été simple puisque parfois les cadres n'avaient aucune directive du siège et devaient gérer en fonction de leur « bon sens ».

Une réflexion s'est mise en place rapidement dès le lendemain avec les équipes de direction pour organiser les missions des agents sur site et celui au domicile pour les autres agents tout en prenant en compte le matériel personnel à leur disposition. Tous les membres de l'équipe n'étaient pas équipés informatiquement à leur domicile. L'informatisation du service de la PMI était prévue courant mars 2020 et a été décalée à juin 2020 du fait du confinement mis en place.

Pendant deux semaines, les cadres ont fait du lien avec les équipes qui étaient à leur domicile aussi bien pour aborder la poursuite de l'activité professionnelle que l'aspect psychologique du confinement. La communication se faisait principalement par mail afin de transmettre les informations importantes plus rapidement. Aucune réunion d'équipe n'a pu se mettre en place dans un premier temps. La communication entre agents se faisait toutefois via le réseau WhatsApp.

Progressivement, les directives départementales et nationales se sont faites plus claires et les équipes de direction ont pu réorganiser, en collaboration avec leurs équipes, quelques missions sur le site dans le respect du protocole sanitaire qui avait été décliné sur chacun des sites. Les agents ont participé à la réorganisation de certaines de leurs missions (consultation nourrissons, consultation avec la sage-femme puis consultation de planification sur rendez-vous, accueil du public sur rendez-vous, rendez-vous d'évaluation protection de l'enfance).

Les équipes de direction ont été mobilisées dans leurs compétences, leurs connaissances de leur équipe et des pratiques de chacun pour pouvoir les ajuster au mieux.

Le cadre a déployé son sens de l'organisation, de la créativité, de la rassurance pour mettre en place avec l'équipe les nouvelles pratiques et leur donner du sens afin de maintenir la motivation de celle-ci.

Le management de proximité fait au quotidien, la confiance en l'équipe, la connaissance de chacun des agents, de leurs compétences, de leurs difficultés et de leur autonomie au travail ont grandement facilité cette période.

1.2 Problématique de départ

On voit à travers cette première partie de description du cadre de notre recherche que les notions de confiance, autonomie semblent avoir un impact dans le travail à distance mais à quoi correspondent -elles ?

Qu'est-ce donc que l'autonomie ?

L'autonomie est une notion complexe. Selon le Larousse², le mot autonomie vient du grec « *autonomia* » et signifie « *capacité de quelqu'un à être autonome, à ne pas être dépendant d'autrui, caractère de quelque chose qui fonctionne ou évolue indépendamment d'autre chose* ». On peut donc dire que l'équipe est en capacité de fonctionner, d'exercer ses missions en dehors du contexte habituel de travail, donc ici à distance.

Et cette notion de confiance évoquée dans cette situation de départ, à quoi correspond-elle ?

Cette notion renvoie à l'idée que l'on peut « *se fier à quelqu'un ou à quelque chose en s'abandonnant à sa bienveillance et à sa bonne foi* ». ³ Elle doit être réciproque. Il s'agit ici pour le cadre d'accorder sa confiance à son équipe pour gérer les missions du quotidien à distance et inversement. Le cadre doit être en mesure de rassurer son équipe sur ses compétences à gérer, organiser les activités à distance. Tout comme l'équipe doit rassurer le cadre sur ses compétences à le faire depuis son domicile.

Pour autant, le cadre n'avait aucune visibilité directe sur le travail de chaque agent et donc aucun contrôle sur celui-ci. Cela a donc entraîné une rupture dans les habitudes de travail.

Cette activité de contrôle fait pourtant partie des missions du cadre. A quoi correspond-elle ?

Selon Monique Pontier⁴, le contrôle est « *l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs* ».

Habituellement, dans cette organisation, le contrôle est effectué par le cadre de service en lien avec les données enregistrées par les agents dans les tableaux de bord et lors d'échanges individuels sur les objectifs des agents. Le cadre utilise aussi l'observation en situation pour contrôler et évaluer le travail effectué.

Dans la situation de crise sanitaire, la hiérarchie départementale a rapidement demandé aux cadres de rendre compte et de justifier des activités effectuées au domicile et sur site pour chaque professionnel. Cette demande a été expliquée aux agents qui ont pour certains services dans un premier temps mal vécu celle-ci. Ils avaient l'impression qu'on ne leur faisait pas confiance, qu'on leur reprochait de ne rien faire au domicile et de perdre le sens du service public et de l'accueil pouvant être fait au quotidien.

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autonomie/6779>

³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confiance/18082>

⁴ M. Pontier, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », La Revue des Sciences de Gestion, 2014/1 (N° 265), p. 31-39. DOI : 10.3917/rsg.265.0031. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2014-1-page-31.htm>

Cette situation m'amène maintenant à me poser la question suivante :

Comment le cadre peut-il conforter l'exercice de son activité de contrôle à distance en maintenant la confiance, l'autonomie, et la motivation de l'équipe ?

1.3 La phase exploratoire

J'ai donc mené trois entretiens exploratoires afin de vérifier ces deux questions. J'ai interrogé une cadre de service PMI/PE, une cadre de service social et une cadre de service ASE sur un même site qui ont vécu la situation de management à distance au même moment.⁵

La cadre du premier entretien est diplômée depuis 2009. Elle a dans un premier temps exercé sur un poste de faisant fonction pendant 3 années. Depuis 2015, elle exerce ses fonctions en qualité de cheffe adjointe au sein du service de PMI/PE. Elle a pour mission de manager l'équipe de puéricultrices, l'éducatrice de jeunes enfants. Elle est membre de l'équipe de direction. Sous l'autorité du chef de service, et dans le cadre de la politique départementale conduite par la DPMI/PE, elle assure l'organisation et la gestion de la totalité de l'activité "mode d'accueil individuel" (missions liées à l'agrément) ainsi que des liens avec les structures d'accueil du jeune enfant et avec la DPMI/PE. Elle contribue à la mise en œuvre des missions relatives à la protection maternelle et infantile (pédiatrie). Lors de l'entretien, elle explique que la mise au travail à distance a été une obligation du Département suite aux directives gouvernementales. Toutes les missions ont été mises à l'arrêt. Cependant, un accueil téléphonique a été mise en place afin de gérer les annulations de rendez-vous professionnels et les urgences en protection de l'enfance.

L'entretien fait ressortir que la cadre a confiance en son équipe, qu'elle connaît depuis plusieurs années. Cette équipe n'a pas connu de mouvements depuis plus de 5 ans. Il s'agit d'une équipe autonome habituellement. Le cadre exerce peu son activité de contrôle en dehors des demandes des agents ou de difficulté particulière. L'équipe est dans une démarche d'autoévaluation. Pour elle, la période de management à distance n'a pas amené de changement dans cette organisation ni dans la confiance ou l'autonomie de l'équipe. La fonction de contrôle a été déléguée et bien perçue par l'équipe. La cadre s'est recentrée sur ses autres missions et la transmission des informations à celle-ci. Cela lui a permis d'être plus disponible sur l'écoute du vécu du travail à distance et les émotions des agents face aux répercussions de l'épidémie. La difficulté a résidé dans les premiers temps dans l'absence de moyens informatiques adaptés pour le travail à distance mais cela a rapidement été pris en compte et amélioré par les services informatiques du Département.

La cadre interrogée pour le deuxième entretien est cheffe du Service Social Départemental depuis 2017. Elle a auparavant été adjointe au chef de service pendant 4 ans. Elle a obtenu le grade d'attachée par voie de concours et a effectué des formations en management. Elle a pour mission d'encadrer l'équipe dans la mise en place de leurs missions et est membre de l'équipe de direction.

Lors de l'entretien, elle explique qu'elle gère une équipe de jeunes professionnels majoritairement, régulièrement en mouvement (nombreux mouvements de personnel) mais autonomes avant la crise sanitaire. La confiance était présente aussi avant cette période. La crise sanitaire a déstabilisé l'équipe. Il a fallu que la cadre repose les bases et les objectifs de travail. Un management par objectifs a été mis en place avec un suivi renforcé de l'atteinte des objectifs et donc de l'activité de

⁵ Annexe 1

contrôle. L'activité de contrôle a été mal perçue dans un premier temps malgré les explications apportées par la cadre.

La cadre du 3^{ème} entretien est en poste depuis janvier 2020 sur le Service de l'Aide Sociale à l'Enfance. Elle a auparavant été assistante sociale sur différents services avant d'intégrer l'équipe départementale de suppléance en 2016. Elle accompagne son équipe dans leurs missions d'accompagnement des familles, dans la mise en œuvre des mesures de placement, lors des différentes instances judiciaires, le tout en lien avec le projet départemental.

Lors de l'entretien, elle explique être arrivée peu avant la crise sanitaire. Elle avait auparavant fait partie de l'équipe sur plusieurs périodes de missions de remplacement/suppléance. Elle avait pu constater une autonomie de l'équipe et une confiance réciproque. L'activité de l'équipe est totalement informatisée et donc l'activité de contrôle se fait directement à partir des logiciels métiers utilisés. Le fait de devoir travailler à distance a peu déstabilisé l'équipe. Seuls 1 ou 2 agents nouvellement arrivés dans l'équipe ont ressenti la nécessité de faire appel au cadre afin d'avoir un réajustement de leurs missions et un contrôle plus adapté de leur activité. « *La confiance a été nécessaire car le cadre ne peut pas tout gérer à distance* ». Mais elle a su se rendre disponible au quotidien dès qu'elle était sollicitée. L'activité de contrôle a été bien perçue puisque déjà faite informatiquement habituellement.

Pour les trois services, des tableaux de bord ont été demandés afin que chaque agent puisse y inscrire les activités effectuées sur les différentes périodes de travail effectuées aussi bien à distance qu'en présentiel lors des temps de gestion de l'activité sur site.

Deux autres notions apparaissent dans les entretiens et qui ne faisaient pas partie des questions exploratoires. Il s'agit de la notion de motivation et de perte de sens dans le travail. En effet, certains membres des équipes ont pu renvoyer aux différents cadres de service que le travail à distance les avait déstabilisés, ils ne savaient plus comment travailler, ce qui était important, comment s'organiser d'autant plus que le travail à distance était une « grande première » pour les équipes et que les directives du siège n'étaient pas claires et parfois tardives. Deux des trois cadres ont remarqué une baisse de motivation voire une absence de motivation pour certains agents qu'elles disent avoir mis en lien avec la situation sanitaire inconnue jusqu'à maintenant, la peur du virus, la réorganisation nécessaire au domicile avec les enfants à gérer et l'organisation du travail sans être dans les locaux habituels. Les équipes ayant pour habitude de travailler en entretien physique dans les locaux avec les usagers, elles ne se retrouvaient pas dans leurs pratiques professionnelles à distance. Les cadres peuvent dire qu'elles ont dû redonner du sens au travail pour remotiver leurs équipes.

On constate que l'autonomie et la confiance dans l'équipe aident le cadre dans son management et particulièrement dans son activité de contrôle mais que la situation de crise a toutefois pu déstabiliser les équipes sur ce point. D'où la nécessité pour le cadre de réajuster son management et sa fonction contrôle au contexte de crise et de redonner du sens au travail pour maintenir la motivation.

Les lectures effectuées mettent en avant la nécessaire confiance et autonomie de l'équipe dans le management à distance mais aussi celle du cadre. La confiance et l'autonomie sont en général dépendantes l'une de l'autre dans ce type de situation. De plus, l'autonomie coexiste avec l'activité contrôle du cadre. Pour autant, on voit dans les situations et notamment la 2^{ème}, que le cadre a dû réajuster son activité de contrôle du fait de la déstabilisation de l'équipe en lien avec le travail à distance. La démotivation et la perte de sens dans le travail ont dû être pris en compte par les cadres pour relancer la dynamique de travail et ainsi remotiver les équipes.

Cela m'amène donc à poser cette nouvelle question qui sera ma question de départ :

Comment le cadre peut-il à distance maintenir la confiance, l'autonomie et la motivation de son équipe à travers l'exercice de son activité de contrôle ?

Nous nous questionnerons donc sur ce qui peut faire levier ou frein à cette question.

2- Le cadre de référence théorique

Afin de mieux comprendre les enjeux du management à distance dans cette situation de crise sanitaire, il me paraît essentiel de me questionner plus en profondeur sur plusieurs éléments qui le constitue comme le travail à distance en lui-même, la notion d'autonomie, de confiance, de motivation et l'activité contrôle du cadre à distance. Ces éléments étant à mon sens constitutifs de ma problématique.

2.1 Le travail à distance

Le travail à distance faisant partie intégrante de mon questionnement, il me paraît important de débiter mon cadre de référence par lui.

2.1.1 Définition :

Le travail à distance consiste à travailler depuis un autre lieu que son bureau ou ses locaux habituels. Les équipes sont donc éloignées à la fois de leur manager et de leurs collègues. Ces dispositions de travail à distance sont généralement prévues dans les contrats de travail. Les travailleurs à distance bénéficient d'outils de travail et de communication adaptés à la situation (accès internet, matériel informatique dédié, téléphone portable professionnel...). Dans le cadre de la crise sanitaire, les locaux habituels ont dû fermer et les équipes ont dû travailler depuis leur domicile sans aucune préparation en amont puisque la situation avait été annoncée la veille au soir pour une mise en place dès le lendemain. Les équipes avaient pour habitude de rencontrer les usagers soit à leur domicile soit dans les locaux de l'institution et ont donc dû s'organiser pour maintenir les contacts à distance. Les différentes missions étaient organisées autour de ces locaux avec le soutien des collègues si besoin. Les agents sont donc passés en télétravail sans que cela soit prévu dans leur contrat de travail initial.

Lorsque l'on parle de travail à distance on parle de télétravail. Les deux notions sont synonymes.

Les dispositions légales relatives au télétravail sont prévues aux articles L. 1222-9 et suivants du Code du travail depuis la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012. Le télétravail est défini comme « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* » (article L. 1222-9 du Code du travail).⁶

Ce nouveau mode de travail a des conséquences pour les institutions et pour les agents.

2.1.2 Conséquences pour l'institution

Depuis 2018, le travail à distance est inscrit dans le code du travail pour le service public mais n'a jamais été mis en place dans la fonction publique territoriale de Seine et Marne. Or, dans la situation de mars 2020, dans un premier temps, les équipes ont dû travailler de chez elles sans ces technologies de l'information et de la communication. Les services informatiques du Département ont dû déployer des « bureaux de travail virtuels » en urgence afin que les équipes puissent disposer des logiciels métiers et de l'accès à leur boîte mail professionnelle. Le service informatique a été sollicité très régulièrement dans ce sens pour répondre aux besoins des agents et adapter les configurations de travail au domaine personnel de chaque agent. Cela a pris du temps pour que

⁶ <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/droit-du-travail/detail/article/teletravail-que-dit-la-loi.html>

tous les membres de ces équipes soient équipés de cet accès d'autant plus que certains n'avaient pas d'ordinateur à disposition à leur domicile pour travailler.

La deuxième conséquence est le réajustement du management et de l'activité de contrôle, puisque les agents ne sont plus présents pour les échanges.

Daniel OLLIVIER, sociologue des organisations, écrit, dans son livre « *Manager à distance et télétravail : les bonnes pratiques des nouveaux modes de management* », qu'il faut repenser les postures managériales mais aussi celles des collaborateurs dans le travail à distance. Pour cela, le cadre « *doit repenser son positionnement dans la structure et la manière de piloter et organiser les équipes puisqu'habituellement dans la structure le manager et les agents travaillent en proximité physique* ». ⁷ Pour cela, le cadre doit décentraliser les responsabilités pour accroître l'autonomie et la réactivité de l'organisation en donnant du sens aux pratiques et en stimulant l'engagement individuel et collectif des agents. Il doit recréer une certaine forme de proximité professionnelle faute de pouvoir être proche physiquement de son équipe. La connaissance des collaborateurs est alors essentielle à la réussite car cela permet une meilleure décentralisation des responsabilités et une coopération fructueuse.

Mais nous en parlerons plus tard lorsque nous développerons la fonction du cadre.

2.3 Conséquences pour les agents

La situation de travail étant imposée, subie et les conditions personnelles différentes, il est donc important de s'intéresser à cet équilibre. Comme nous l'avons vu, pour certains, les conditions matérielles n'étaient pas réunies (absence de bureau, ordinateur partagé au sein du foyer, connexion internet de mauvaise qualité...) et pour d'autres, leur rôle ne s'arrêtait pas à leur activité au sein de l'institution puisqu'ils devaient gérer l'école de leurs enfants, les temps de repas etc... Difficile alors pour les agents de s'inscrire dans une dynamique de travail conforme à celle rencontrée en temps normal.

Sachant que les risques de la distance dans le travail sont :

- Sentiment d'isolement social et professionnel, distension du lien social,
- Risque de burn out : pas de distinction vie privée/professionnelle,
- Gestion de l'agressivité avec les usagers (manque de disponibilité, pas de VAD, pas de RDV en urgence etc...),
- Stress,
- Augmentation du temps de travail,
- Risques de malentendus et de conflits,
- Perte de motivation en lien avec une perte du sens du travail et l'isolement social et professionnel.

Il est donc important de tenir compte de ces éléments.

Nous avons vu dans notre situation de départ combien la confiance, l'autonomie, et la motivation pouvait interférer sur le management. Nous allons maintenant tenter de les décrire et de mieux comprendre en quoi ils peuvent interférer dans le management à distance.

⁷ D. OLLIVIER, « Manager le télétravail et le travail à distance : les bonnes pratiques des nouveaux modes de management », édition GERESCO, mars 2021, 3^{ème} édition, 268 pages

3- Les facteurs qui interfèrent dans le management à distance

3.1 La confiance

3.1.1 Définition

Comme nous l'avons déjà vu dans le contexte de départ, cette notion renvoie à l'idée que l'on peut « se fier à quelqu'un ou à quelque chose en s'abandonnant à sa bienveillance et à sa bonne foi ». ⁸ Elle a pour caractéristique d'être réciproque et nécessite d'aller vers l'autre.

Achille WEINBERG, dans son article sur la confiance, décrit trois types de confiance ⁹:

- Confiance en soi qui est une des clés du développement personnel,

Avoir confiance en soi, c'est croire en son potentiel, savoir que l'on est capable de faire quelque chose, quel que soit les situations, les imprévus et que l'on peut donc prendre une décision pour agir, réagir, s'adapter.

- Confiance en autrui, on sait que la personne agira au mieux et en cohérence pour le bien de l'autre ou du groupe.
- Confiance dans les institutions et dans les normes sociales organisationnelles.

Elle se construirait en trois temps :

- Progressivement après un temps d'observation pour apprendre à mieux se connaître. Chacun montre alors à l'autre qui il est pour obtenir la confiance de l'autre. Elle renvoie à la fiabilité de l'autre, au partage avec l'autre et à son soutien. C'est donc à travers les expériences professionnelles qu'elle commence à se construire et permet d'ajuster les conduites.
- Une fois établie, les personnes s'inscrivent dans un nouveau mode de relation, plus serein, plus sécurisant. Elle permet de « s'abandonner à l'autre » et donc diminue la nécessité de contrôle en faisant moins de vérifications. Pour autant, cela nécessite d'avoir été vigilant avant, d'avoir observé, contrôlé. Cette confiance se construit autour de normes, de règles, procédures et de contrôles.
- S'il y a perte de confiance, l'individu est alors en alerte, devient plus méfiant et la vigilance se réactive. Il faut donc réajuster le contrôle et l'organisation afin de retrouver de nouveau cette confiance.

La confiance se construit donc dans une relation bilatérale, tout en tenant compte du contexte général de cette relation pour pouvoir en faire une analyse plus fine.

Elle dépend de l'individu et de ses valeurs. Elle suppose la réciprocité, la reconnaissance des actions et des compétences. Il faut donc aussi pouvoir accepter les erreurs.

⁸ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confiance/18082>

⁹ A. WEINBERG, « Qu'est-ce que la confiance ? », Revue sciences humaines 271, Juin 2015, p32

3.1.2 Les freins et les leviers de la confiance

Il existe différents critères pouvant freiner la relation de confiance :

- L'imprévisibilité : une succession de changements provoquant stress et angoisses.
- L'opacité des informations : les informations ne sont pas diffusées ce qui entraîne de la défiance.
- Les promesses faites non tenues
- Des systèmes de reconnaissance opaques : la personne n'est pas reconnue à sa juste valeur.

Ces critères peuvent induire une baisse de confiance.

A l'inverse, la possibilité de prendre des initiatives, la capacité à créer, innover, la responsabilisation de l'individu accroissent la confiance.

J.Y Prax résume dans ce tableau les freins et les leviers de la confiance.¹⁰

La confiance est renforcée quand :	La confiance est affaiblie quand :
La communication est fréquente, les membres sont bien informés et partagent leurs compréhensions	Il y a peu de communication, les idées ne sont pas partagées.
Les messages sont catégorisés ou formatés, ce qui permet aux récepteurs une économie de temps	Les membres ne sont pas réactifs ; certains messages urgents restent sans réponse.
Les tâches, rôles et responsabilités sont bien définis, chaque membre connaît ses propres objectifs	Les objectifs n'ont pas été clairement définis.
Les membres tiennent leurs délais et leurs échéances	Les délais et livrables n'ont pas été clairement définis.
Il y a un esprit positif permanent, chaque membre reçoit des encouragements et un feed-back	L'esprit n'est pas positif et il n'y a pas de feed-back ou celui ci est systématiquement négatif.
Les membres s'entraident mutuellement	Les membres cherchent plutôt à esquiver, à éviter de contribuer.
Les attentes personnelles et celles du groupe ont été clairement identifiées	Les attentes personnelles et celles du groupe n'ont pas été identifiées.
Les membres ont le même niveau d'engagement	Les membres ne s'engagent pas vraiment.
La performance est élevée	La performance est faible

Figure 1 : facteurs de renforcement ou d'affaiblissement de la confiance dans une communauté

Ces facteurs favoriseraient ou non la motivation du groupe. Mais il évoque aussi d'autres facteurs permettant de construire cette confiance.

¹⁰ J.Y Prax, « Le rôle de la confiance dans la performance » collective : int : KMForum, octobre 2001, 10 p, Extraits du livre : Le Manuel du Knowledge Management, Dunod, 2003, 477 p

Catégorie	Caractéristiques	Facteurs et comportements
Intégrité	Honnêteté, éthique, loyauté, respect, fiabilité et engagement	Etre honnête Tenir ses engagements Etre réactif Etre droit et loyal Etre fiable
Habilitation	Savoirs, savoir-faire, compétences individuelles et collectives	Mettre en application avec succès les savoirs, compétences Partager les expériences, les bonnes pratiques
Ouverture	Volonté de partager des idées et des informations, intérêt aux autres, apprendre des erreurs	Informar les autres Partager librement les idées et les informations Etre curieux Donner un feed-back positif Reconnaître ses erreurs
Charisme	Empathie, envie de bien faire, bonne volonté, générosité	S'entraider Etre amical Etre courtois Avoir de la considération Rester humble Savoir apprécier le travail des autres
Attentes	Bénéfice potentiel, cohérence, évaluation	Etre à l'écoute des attentes Rechercher un consensus ou des compromis Rester cohérent sur les attentes

3.1.3 La confiance dans le travail

Dans une équipe, la confiance est en forte interaction avec la compétence : « *chaque membre fait confiance à un individu pour sa capacité à...* »¹¹

Dans l'article de Sandrine Virgili et Frédéric Bornarel « Faire confiance pour échanger plus efficacement l'information dans l'équipe : le rôle du cadre de santé », « *Elle apparaît seulement comme une variable importante qui participe à la réalisation de projets de changements centrés sur l'optimisation logistique* ». ¹²

La littérature académique reconnaît depuis plus longtemps la place de la confiance dans la régulation des équipes et notamment dans l'échange d'informations dans des situations de résolution de problèmes collectifs. Cette notion de partage d'informations semble être en lien avec la notion de confiance car si on communique et que l'on participe aux décisions, alors la confiance peut s'installer.

Sandrine Virgili et Frédéric BORNAREL ont montré que dans des contextes caractérisés par l'incertitude et la complexité, comme peut l'être le travail à distance dans un contexte de crise sanitaire, la confiance est d'autant plus nécessaire et efficace pour favoriser les échanges d'informations et le développement d'innovations à partir du partage d'expériences.

La confiance agit sur la fluidité et la personnalisation des informations transmises. Il faut pour cela tenir compte du niveau d'interdépendance entre les membres de l'équipe et de la stabilité de celle-ci. La confiance est la condition de l'efficacité d'une équipe fortement interdépendante. Si la

¹¹ Idem

¹² Virgili Sandrine, Bornarel Frédéric, « Chapitre 12. Faire confiance pour échanger plus efficacement l'information dans l'équipe : le rôle du cadre de santé », dans : Omar Bentahar éd., Supply Chain Management de la santé. Caen, EMS Editions, « Gestion en liberté », 2019, p. 213-232. DOI : 10.3917/ems.bent.2019.01.0213. URL : <https://www.cairn.info/supply-chain-management-de-la-sante--9782376871736-page-213.htm>

confiance est présente, l'équipe n'a pas peur de s'exposer puisqu'il y a des mécanismes d'ajustements mutuels. Il y a donc réciprocité entre confiance et interdépendance. La stabilité de l'équipe, quant à elle, stimule la confiance.

3.1.4 La confiance et le cadre de santé

Comme nous l'avons vu, pour qu'il y ait confiance, elle doit être réciproque. L'équipe doit aussi avoir confiance en son cadre de santé.

A l'inverse, la confiance dans son équipe ne va pas de soi. Elle n'est pas acquise et doit se prouver au quotidien. Comme nous l'avons vu, elle s'instaure progressivement. Faire confiance ne ferait-il pas partie de certaines compétences managériales ?

En effet, elle se base sur le respect des engagements, la transparence, la transmission des informations et sur l'engagement de chacun. Le cadre doit donc être vigilant à la mettre en place et à l'entretenir. Il a lui-même à faire « ses preuves » auprès de son équipe pour que celle-ci lui fasse confiance.

Il peut ainsi agir par son management sur la transmission des informations, la reconnaissance dans les membres de son équipe et dans leur travail.

Il doit donc être à l'écoute de son équipe pour mieux cerner leurs attentes collectives mais aussi individuelles et ainsi mieux répondre à leurs besoins.

L'engagement individuel de chaque professionnel mais aussi l'engagement collectif sont sources de confiance pour le cadre de santé.

L'une des façons de créer un climat de confiance est de mettre en place des procédures, comme la définition des rôles et responsabilités, des mécanismes de reporting¹³

Pour avoir confiance, il est important de se baser sur les comportements passés.

La confiance se construit donc de manière réciproque tout au long de la vie et demande un engagement des deux parties avec le respect du droit à l'erreur.

La confiance fait partie des compétences nécessaires dans le management à distance et peut se vérifier par le contrôle de l'activité.

3.2 L'Autonomie

3.2.1 Définitions

Étymologiquement le terme autonomie vient de « autos » et « nomos ».

Le mot "Autos" signifie soi-même, il suggère ce qui vient de soi seul, alors que le mot "nomos" est employé pour les règles établies par la société politique. ¹⁴L'autonomie se définit comme la capacité à fonctionner selon ses propres normes.

Selon le Larousse, l'autonomie se définit par :

¹³ Prax, J-Y. Le rôle de la confiance dans la performance collective : int : KMForum, octobre 2001, 10 p, Extraits du livre : Le Manuel du Knowledge Management, Dunod, 2003, 477 p

¹⁴ LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ 2009. – Dictionnaire. – pp. 81-82

- "la situation d'une collectivité, d'un organisme public dotés de pouvoirs et d'institutions permettant de gérer les affaires qui leur sont propres sans interférence du pouvoir central ;

- la capacité de quelqu'un à être autonome, à ne pas être dépendant d'autrui ; caractère de quelque chose qui fonctionne ou évolue indépendamment d'autre chose"¹⁵

Il s'agit donc d'une capacité de se fixer des règles par soi-même et de les respecter. La personne autonome n'est donc pas sensée attendre que d'autres personnes viennent lui donner une conduite à tenir. Elle sait ce qu'il faut qu'elle fasse et s'organise sans attendre les instructions des autres. Cela signifie qu'elle doit connaître exactement ses missions et comment elle doit les exécuter tout en étant objective sur ses choix et ses pratiques.

L'autonomie ne se résumant pas à cette définition, nous allons interroger d'autres champs disciplinaires.

Longtemps utilisé dans la sphère politique et ce, dès la Grèce Antique, le mot autonomie avait pour signification « l'autodétermination partielle et limitée ». Mais au fil du temps, le mot est surtout repris en philosophie. Selon les courants philosophiques, l'autonomie est souvent associée au terme de liberté et d'indépendance.

Le philosophe KANT, dans son livre Fondements de la métaphysique des mœurs, décrit plus précisément l'autonomie comme "la capacité à se donner à soi-même sa propre loi. Cela n'exclue pas le respect et la soumission à la loi. Pour pouvoir être autonome il faut donc être respectueux de cette loi ». ¹⁶On peut donc en déduire que bien que les agents soient autonomes dans leurs missions, s'organisent comme ils le souhaitent, cela n'empêche pas le regard de l'institution et donc son contrôle.

Selon M-A. HOFFMAN-GOSSET, docteur en sciences de l'éducation, "l'autonomie ne saurait se confondre avec liberté absolue, ni isolement ; être autonome, c'est choisir entre les valeurs et les courants d'opinion divers qui nous sont offerts et adhérer d'une manière lucide à telle ou telle de ces valeurs pour les faire siennes"¹⁷

Etre autonome n'est donc pas être totalement libre de faire ce que l'on veut.

Selon A-M. POLET-MASSET, psychologue et formatrice, "L'autonomie n'est ni l'individualisme, ni l'indépendance, ni la dépendance. L'autonomie n'est pas le désordre, ni la liberté, ni la contrainte. L'autonomie n'est ni la différence, ni le pouvoir absolu, ni l'absence d'identité."¹⁸

Etre autonome renvoie donc aussi au fait qu'il y a toujours une forme de contrôle sous-jacente mais pas forcément présente en permanence.

Il n'y a donc pas de définition précise qui peut faire consensus. Mais on note qu'elle ne concerne pas uniquement l'individu mais aussi l'organisation puisque malgré tout, elle demande une certaine conformité à des directives et donc renvoie nécessairement à un contrôle. Tout dépendrait donc de l'approche utilisée pour l'interpréter et se l'approprier.

Elle peut aussi avoir un sens de « valeur ». En effet, selon S. SCHWARTZ, psychologue social Israélien¹⁹, elle « fait partie des dix valeurs de base que les individus reconnaissent comme telles dans toutes les

¹⁵ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autonomie/6779>

¹⁶ E. KANT « Fondements de la métaphysique des mœurs », 2 e section, p. 170 DELAGRAVE in J. RUSS, C. BADAL-LEGUIE, Dictionnaire de la philosophie. - Paris : Bordas. – 2004. - p. 36

¹⁷ M-A. HOFFMAN-GOSSET. - Apprendre l'autonomie, Apprendre la socialisation. – Paris : Chronique Sociale. – 1994. - 163 p.

¹⁸ A-M. POLET-MASSET. - Passeport pour l'autonomie ; affirmez votre rôle propre. – Paris : Lamarre. - 1993. - p. 18

¹⁹ S. SCHWARTZ. - Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. - Revue française de sociologie. - www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFS_474.

cultures". Dans les cas où elle est absente, elle engendre des sentiments chez les individus, elle suscite l'action et permet une évaluation des actions

Elle peut aussi être une compétence mais aussi participer au développement de compétences. Rappelons que la compétence selon le Larousse correspond à « *une personne qualifiée ou capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger* ». ²⁰ On retrouve cette notion chez des auteurs comme PH. ZARIFIAN ou C. DUBAR qui ont travaillé sur la psychosociologie du travail.

C. DUBAR²¹, par exemple, explique que "*la notion de compétence est fortement liée à l'intensité de la mobilisation et aux capacités cognitives individuelles ainsi qu'à l'engagement subjectif*". On peut donc en déduire que l'individu qui se sent acteur de ses actions et donc autonome va développer son potentiel en cas de difficulté.

Selon Ph. ZARIFIAN, "*l'autonomie est une condition incontournable d'un déploiement de la compétence*"²². Pour lui, l'acteur exploite sa capacité d'initiative et de décision par le biais de cette compétence. Cela lui permet de ne pas suivre uniquement les prescriptions.

L'autonomie serait donc fonction de l'implication de l'individu et de la façon dont il mobilise ses ressources et compétences. Il y a donc un lien entre autonomie et compétence que l'on associe à l'expérience.

La conception de l'autonomie a donc évolué d'une image d'indépendance à une image d'interdépendance entre les individus et l'environnement.

Comment cela se traduit-il dans le travail ?

3.2.2 L'autonomie dans le travail

La notion d'autonomie dans le travail a beaucoup évolué.

Alain TOURAINE, sociologue²³, apporte son éclairage sur le sujet. Au début, le travailleur avait une certaine autonomie pour s'adapter, organiser son travail mais cette autonomie était régulée par des règles contraignantes. Ensuite, il y a eu la production de masse avec les concepts de Taylor, Ford et Fayol. Le travail était alors « normé » et on constate donc une perte d'autonomie du travailleur. Depuis les années 1970, on assiste au retour des ouvriers qualifiés mais qui interviennent plus en amont du processus de travail. Ils sont intégrés dans le processus d'interprétation et d'intellectualisation de celui-ci.

Pour Christophe EVERAERE, Directeur de l'Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Lyon, l'autonomie « *renvoie communément à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » 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* » ²⁴ L'autonomie permet donc de décider d'agir.

²⁰ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/compétence/17648>

²¹ C. DUBAR. - La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence – Revue Sociologie du travail – 1996, vol. 38, n°2, pp. 179-193

²² Ph. ZARIFIAN. – Le modèle de la compétence – Paris : PUF. – 2001.

²³ A. TOURAINE cité par. C. EVERAERE. – Autonomie et Collectifs de travail. – Paris : Anact. – 1999. – pp. 131-134

²⁴ C. Everaere C., 2007, « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », Revue française de gestion, 2007/11 (n° 180), pp. 45-59

Toujours d'après lui, l'autonomie "s'exerce donc sous des contraintes multiples et concomitantes dont les principaux traits sont :

- Une recherche de la diversité de la production imposant une grande implication des individus ;
- Des installations plus sophistiquées requérant un respect majoré des consignes tout en conservant une importante adaptabilité ;
- Une crise du travail et une demande de productivité entraînant un renforcement des fonctions adjacentes (maintenance, qualité, contrôle,) ;
- Une recherche de réactivité induisant un accroissement du niveau de responsabilité et de compétences;
- Une recherche d'adaptation rapide engendrant une nécessité d'améliorer les interactions entre les professionnels »²⁵.

D'après EVERAERE, l'autonomie a donc une place importante dans les organisations et ce, quel que soit le niveau hiérarchique dans cette organisation et semble influencer cet environnement.

Elle est donc une composante importante de la motivation mais aussi de l'efficacité professionnelle et donc de la performance.

L'autonomie ne signifie donc pas indépendance puisqu'elle est liée aux interactions avec les individus dans un contexte de travail.

L'autonomie dans le travail est donc une forme de liberté, nécessitant une adaptabilité et une auto-organisation avec des prises d'initiatives. Elle nécessite une certaine confiance et une responsabilisation qui demande une certaine forme de contrôle.

Martin RICHER, consultant en responsabilité sociale des entreprises, écrit, dans un article publié en juin 2016 et remis à jour en mars 2021, que plus une organisation favorise l'autonomie plus elle permet aux travailleurs de s'impliquer dans leurs missions et notamment sur :

- « La définition des tâches qu'ils ont à effectuer (déterminée par les réponses données par les salariés à des questions sur la latitude dont ils disposent pour intervenir sur le séquençage de leurs tâches, la méthode d'exécution, le rythme de travail)
- L'environnement organisationnel dans lequel ils évoluent (questions sur la possibilité d'implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de leur équipe et sur la capacité d'influer sur les décisions qui concernent leur travail) ».²⁶

L'autonomie correspond aussi aux « opportunités que le management donne ou des initiatives qu'il soutient sur le lieu de travail en termes de consultation, de délégation de responsabilités, de capacité de prise de décision pour leurs subordonnés, aussi bien en tant qu'individus qu'en tant que collectifs de travail. Ces opportunités ou initiatives concernent les tâches immédiates, l'organisation du travail et/ou les conditions de travail ».

Elle suppose une délégation, qui rappelons le, signifie « action de confier une tâche à quelqu'un »²⁷. Cette délégation demande donc de faire confiance car elle responsabilise le travailleur.

Cela montre bien le lien entre confiance et autonomie mais aussi la place indispensable du management dans l'accompagnement des professionnels vers cette autonomie. Le mode de management semble alors être un élément interagissant sur les facteurs favorisant l'autonomie.

²⁵ C. EVERAERE. – Autonomie et Collectifs de travail. – Paris : Anact. – 1999. – pp. 131-134

²⁶ <https://management-rse.com/autonomie-travail-france-a-tout-faux/>

²⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9l%C3%A9gation/23062>

Mais à quoi correspond cette autonomie pour le professionnel ?

3.2.3 L'autonomie du professionnel

L'autonomie du professionnel est à mettre en lien avec ses compétences. Ses compétences, le professionnel les acquiert d'une part à travers la formation qu'il a reçue, d'autre part à travers son expérience professionnelle. En effet, étant en situation, le professionnel met en place son activité en faisant appel à son savoir, son savoir-faire et son savoir être. Ceux-ci évoluent tout au long de sa vie professionnelle lui permettant ainsi de développer une autonomie professionnelle.

La confiance et l'autonomie étant liées, permettraient-elle de maintenir une forme de motivation ?

3.3 La motivation

Le mot motivation est issu du latin *motus* (mouvoir) et *motio* (mouvement). La motivation serait alors une force qui pousse à agir et penser d'une manière ou d'une autre.

Selon le dictionnaire Larousse, la motivation est « *ce qui met en mouvement, explique, justifie une action quelconque* ». ²⁸

Mais elle n'est pas maîtrisable. Il s'agit d'un processus psychique qui relève de la liberté de l'individu. Ce processus peut donc être influencé mais n'est pas contrôlable.

La motivation « *se construit de manière contingente au cours d'un processus qui semble s'apparenter à un dialogue d'actes de parole et de gestes* » ²⁹

3.3.1 Les théories de la motivation

Afin d'expliquer au mieux les différentes théories de la motivation, nous nous aiderons de deux articles parus dans la revue Cadres de Santé de 2003³⁰, dans la revue Objectifs soins Management d'avril 2021³¹ et du cours de Monsieur Jean-Paul Dumond, enseignant chercheur à l'université Paris Est Créteil.

Kant serait un des premiers à avoir parlé de la motivation mais cette notion se développe plus spécifiquement au début du XX^{ème} Siècle dans le contexte de la division du travail avec le taylorisme puis le fordisme. Taylor fait le lien entre motivation/implication et motivation/comportement.

Taylor introduit dans les années 1910 le concept de la division du travail. Le travail s'effectue à la chaîne par des employés spécialisés dans leur tâche. L'employé reçoit un salaire proportionnel au rendement qu'il effectue. Le salaire devient le seul moteur de la motivation au travail.

De 1928 à 1932, Elton Mayo (psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management) effectue une enquête dans une fabrique de téléphone à Chicago. Il va mettre en évidence que les relations humaines et donc la dynamique de groupe sont

²⁸ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784>

²⁹ Cours de GRH de Monsieur Jean-Paul DUMOND, Master 1 MOS, Université Paris Est Créteil, 2020-2021

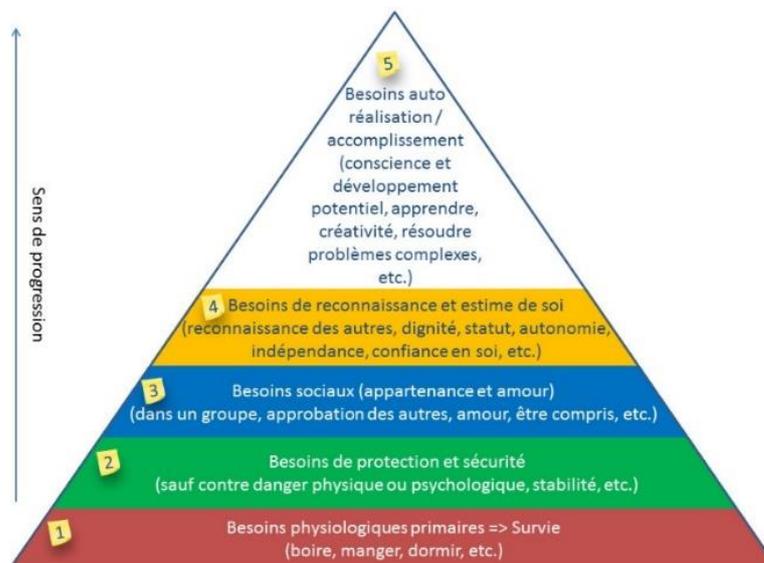
³⁰ C. RIVALEAU, « Les théories de la motivation », 17 mai 2003, www.cadredesanté.com

³¹ C. DEBRAY, « Motivation, de quoi parle-t-on ? », in revue objectif soins management, avril 2021, p31.34

un facteur de motivation au travail. L'idée de l'intégration sociale dans un groupe de travail va devenir la base de nombreux courants de la motivation.

En 1943, Abraham Maslow, psychologue américain, présente une théorie de la motivation basée sur la satisfaction des besoins individuels. Ces besoins sont hiérarchisés et seraient identiques pour tous.

Afin de nourrir chaque étage de besoins, il faut avant tout nourrir la base.



Pyramide de Maslow ³²

D'après Maslow, les besoins supérieurs génèrent le plus de motivation. Cette théorie est tout de même critiquée car :

- Elle ne questionne pas le fait que chaque individu a besoin de satisfaire différemment ses besoins.
- Les besoins étant imbriqués, ils peuvent être nourris ensemble et non pas individuellement.

Pour autant, cette théorie n'explique pas pourquoi nous avons tel ou tel comportement pour satisfaire notre besoin ni à quel moment le besoin est satisfait afin de pouvoir passer à un autre besoin.

Frederick HERZBERG, psychologue américain, en 1960, vient enrichir ensuite cette théorie de la satisfaction des besoins avec deux nouveaux concepts de motivation. Nous aurions :

- Des facteurs intrinsèques : internes à la personne et qui viennent nourrir la motivation comme par exemple la reconnaissance, la responsabilisation, l'autonomie. « *L'individu ne serait pas seulement mû par des stimuli extérieurs. Cela suppose donc une dynamique interne au sujet créant une motivation intrinsèque* ». ³³Ces facteurs se rapportent donc à l'activité de travail en elle-même.
- Des facteurs extrinsèques (externes à la personne) qui viennent nourrir l'insatisfaction comme les conditions de travail, les relations sociales, le management, l'organisation du travail. Ce sont donc des sources d'insatisfaction se rapportant à l'environnement de travail.

³² <http://www.nouscomprendre.com/pyramide-de-maslow/>

³³ Idem J.P DUMOND

Selon lui, si les facteurs intrinsèques sont satisfaits alors la motivation est importante. A l'inverse, les facteurs extrinsèques sont source d'insatisfaction si le niveau de base propre à chaque individu n'est pas satisfait.

Ces deux facteurs sont donc indépendants entre eux car pour être motivé il ne faut pas de facteurs d'insatisfaction. D'où l'importance dans le milieu du travail de rapprocher le contenu des tâches, la notion de confiance, d'autonomie et du sens au travail à la motivation. On voit bien que la motivation n'est pas la seule résultante de l'individu. Avec cette théorie, nous voyons donc quel besoin est à la base d'un comportement mais tout comme Maslow cette théorie n'explique pas à quel moment le besoin est satisfait afin de pouvoir passer à un autre besoin.

En 1964, Victor VROOM, psychologue américain et auteur de la théorie des attentes, va s'appuyer sur la notion de contexte et non pas de besoin. La motivation correspondrait à l'interaction entre l'individu et son environnement. L'individu n'agirait donc que si ce qu'il doit faire a du sens et que s'il y trouve un bénéfice à le faire.

La motivation dépendrait de trois conditions :

- La valeur attribuée à l'action,
- le gain effectif,
- la confiance en soi pour réaliser l'action.

Les trois conditions seraient liées et si une seule est manquante alors il n'y aurait pas de motivation.

Ces trois éléments restent variables d'un individu à un autre mais aussi d'un moment à un autre pour une même personne. Pour autant, ils sont importants pour le management de l'individu et de l'équipe.

Depuis les années 2000, la théorie d'Edward DECI et Richard RYAN, psychologues américains, reste la plus dominante encore de nos jours. Il s'agit de la « Self Determining Theory ».

Elle met en avant les différents types de motivation qui sont classés en fonction de leur degré d'autodétermination. On parle d'autodétermination lorsque l'activité est réalisée par choix et spontanément.

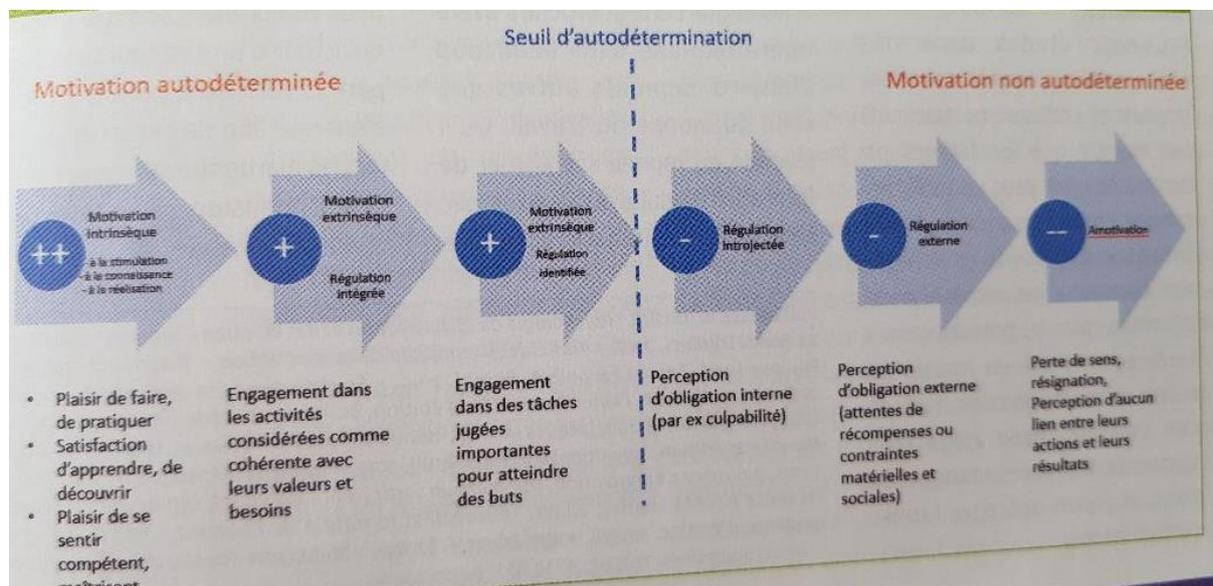
S'il y a « une pression externe ou interne », on parle de motivation non autodéterminée.

L'individu serait donc motivé si :

- Il doit faire une tâche par plaisir, avec un sentiment de maîtrise ou d'accomplissement donc pour des raisons intrinsèques à celle-ci
- L'action est cohérente avec les valeurs de l'individu et ses besoins,
- L'action est importante pour atteindre un but personnel.

D'après DECI et RYAN, les différents types de motivation ont donc des conséquences cognitives, affectives et comportementales spécifiques.

Les facteurs sociaux ont une grande influence dans la motivation autodéterminée car ils viennent nourrir le besoin de compétence en interagissant avec l'environnement, le besoin d'autonomie et le besoin de proximité sociale.



Théorie de l'autodétermination ³⁴

La motivation n'est donc jamais acquise et est sans cesse en mouvement. « *La motivation n'est pas un état stable mais un processus toujours remis en question* »³⁵

Les différentes théories présentées permettent de mieux comprendre la complexité de la motivation et de voir que la seule satisfaction des besoins n'est pas suffisante. Différents facteurs internes à la personne mais aussi externes à celle-ci viennent jouer sur la motivation menant parfois à la démotivation. L'environnement y a aussi une part importante. Mais quels seraient les freins et les leviers de la motivation ?

3.3.2 Les freins et les leviers de la motivation

Comme nous avons pu le voir précédemment, les freins et les leviers de la motivation sont individuels et sont à relier aux facteurs de motivation.

Les freins sont en lien avec l'environnement de travail, les conditions de travail, la fatigue, la pénibilité du travail, l'insatisfaction dans la qualité du travail fourni, la baisse ou l'absence d'autonomie, le manque de reconnaissance, le manque de relations sociales, un sentiment d'incompétence, la perte de sens au travail. A l'inverse, les leviers seraient l'autonomie, la confiance, la reconnaissance des compétences, le sens du travail fourni, le lien aux autres, l'accompagnement individuel proposé, la valorisation, la disponibilité du manager, l'écoute, la responsabilisation.

Encore une fois, la confiance, l'autonomie et la motivation vont de pair.

³⁴ C.DEBRAY, « Motivation, de quoi parle-t-on ? », in revue objectif soins management, avril 2021, p31.34

³⁵ Claude LEVY-LEBOYER « les vrais ressorts de la motivation, in collectif la motivation », éditions sciences humaines, 2017

3.3.3 La motivation et le cadre de santé

On voit bien que même si la motivation est un processus propre à chaque individu, les facteurs de démotivation au travail relèvent d'une vigilance du cadre de santé.

Le cadre a un rôle majeur dans la motivation individuelle et collective de son équipe. L'objectif pour lui est de repérer le facteur qui va déclencher la motivation ou la baisse de motivation pour mieux le comprendre et ensuite y apporter une solution en lien avec chaque membre de l'équipe. La motivation a donc un impact sur la qualité du travail, l'organisation de celui-ci et la relation aux autres. La motivation renvoie à un partage de valeurs communes, à l'autonomie et à la responsabilisation. La motivation a aussi « *un impact sur la performance et l'attitude de l'individu au travail* »³⁶

Le cadre doit donc organiser l'activité, donner un but, des échéances et encourager les liens entre les agents. Il doit valoriser les efforts plutôt que l'atteinte du but ou de l'objectif, reconnaître le travail fourni, favoriser l'autonomie-la délégation-la responsabilisation de chaque membre de son équipe mais aussi du collectif. Son mode de management, l'organisation du travail et les conditions de celui-ci incombent au cadre.

Il doit laisser la possibilité d'innover, d'avoir des initiatives, être disponible et à l'écoute pour entendre les demandes et ainsi faire confiance.

Nous avons abordé trois concepts importants qui interfèrent dans le travail à distance. Nous voyons bien que le CDS a toute sa place dans l'élaboration de ceux-ci. Mais comment le CDS peut-il gérer tout cela à distance ?

³⁶ D.PINK « La vérité sur ce qui nous motive », éditions la clé des champs, Paris, 2016, 256p

4- Le cadre de santé et l'exercice de son activité contrôlée

Tout d'abord interrogeons-nous sur ce qu'est un CDS ? Quel est son rôle ? Comment manage-t-il ? Et nous nous attarderons ensuite plus particulièrement sur son activité de contrôle et l'impact de celle-ci sur le management à distance d'une équipe. Pour ce faire, nous serons amenés à employer le mot de manager pour compléter celui de CDS.

4.1 Un cadre de santé, c'est quoi ? et quel est son rôle ?

Le cadre de santé est, un professionnel de santé paramédical diplômé, chargé du management d'une équipe et d'une organisation. Il est donc responsable de son service et de son organisation. On dit de lui qu'il est un manager car manager veut aussi dire organiser, gérer, diriger, contrôler.

Henry Mintzberg, universitaire canadien en sciences de gestion, peut dire : « *le cadre donc, planifie, organise, motive, dirige et contrôle. Ce sont là les grandes composantes de son travail. Il ajoute la précision, l'ordre, la direction, l'intégration des efforts et l'efficacité aux contributions des autres. C'est le meilleur sens qu'on peut donner au mot « gérer ». Tel est le travail du cadre* »³⁷.

Manager n'est donc pas qu'un travail « d'ordonner », il s'agit aussi pour lui de responsabiliser, de déléguer, d'entendre et de reconnaître chaque membre de son équipe dans son individualité mais aussi dans sa globalité afin d'aller vers un but commun.

*« Maillon central », « pilier du service », « clef du changement », « référence permanente et solide » ... les mots ne manquent ni aux directeurs ni aux médecins pour souligner le rôle essentiel que jouent les cadres à l'hôpital »*³⁸

Le cadre « encadre » c'est-à-dire qu'il « *exerce des activités permanentes ou ponctuelles qui consistent à organiser, coordonner, cadrer puis contrôler* ».

Lorsque l'on parle de l'activité du cadre, Mintzberg parle de « *rôle du cadre* ». Le rôle se définit comme « *un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou une position identifiable. La personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont celui-ci est tenu, mais ne peut empêcher qu'il soit tenu* »³⁹. Chaque CDS incarne donc à sa façon ce rôle.

Les activités du cadre peuvent être rangées en trois catégories :

- Celles ayant trait aux relations interpersonnelles :

Le CDS se situe dans une hiérarchie et doit donc tenir compte des directives qui s'imposent à lui pour manager son équipe et organiser son service. Il se situe à la jonction entre la hiérarchie et son équipe et a un rôle d'agent de liaison. Il représente donc son service auprès de la hiérarchie et dans les différentes instances. Il ne fait plus partie de l'équipe « soignante » mais de l'équipe « encadrante » pour autant, il reste un expert. Il a un rôle de leader car il définit les relations qu'il entretient avec son équipe, indique la direction à suivre, conseille et motive.

- Celles ayant trait à l'information et à sa transmission :

Le manager est l'interlocuteur qui permet de recueillir les informations organisationnelles mais aussi celles provenant de l'extérieur. Il est observateur actif, diffuseur de l'information et porte-parole de celle-ci. Il fait circuler l'information.

- Celles ayant trait à la prise de décision :

³⁷ H. MINTZBERG « le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre », éditions Eyrolles, avril 2019, 283p

³⁸ Chantal SINGLY, Rapport de la fonction cadres de santé hospitaliers, septembre 2009

³⁹ Idem Mintzberg p65

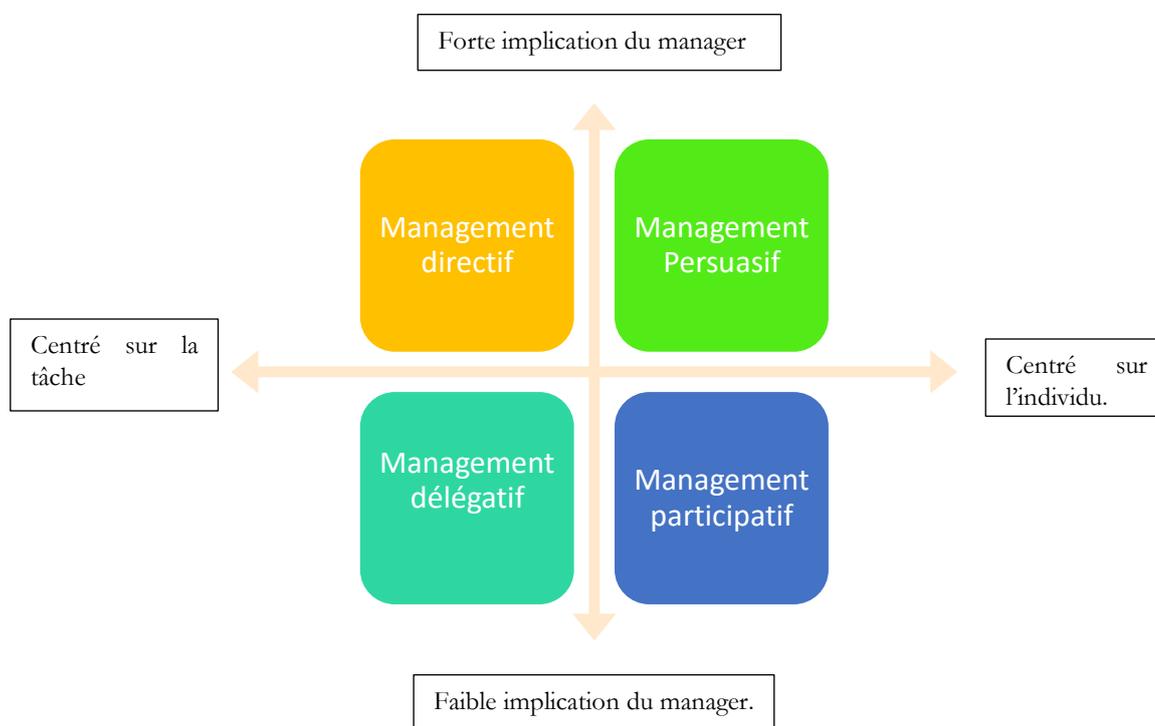
« Il s'agit probablement de la partie la plus cruciale du travail du cadre, celle qui justifie l'étendue de son autorité et de son accès à l'information ». ⁴⁰ Elle est en lien avec la stratégie de l'établissement et les déclinaisons sur l'organisation de son service et doit sans cesse s'adapter aux différents changements imposés. Le manager réagit à une situation et doit prendre une décision puis il recherche une solution ou une alternative, répartit ensuite ses ressources selon les choix pris et négocie avec les différents intervenants de la situation. Il tente donc de résoudre les problèmes et a un regard sur ce qui est fait ensuite : activité de contrôle. Il est donc centré sur l'action. Mais il peut aussi réguler l'imprévu et avoir un rôle de négociation.

Le CDS est aussi amené à sans cesse revoir la programmation de son activité puisqu'elle subit des interruptions régulières du fait de sollicitations nombreuses mais aussi des aléas qui l'obligent à réagir à tout moment. Il a donc peu d'activités programmées.

Tous ces rôles sont liés entre eux et selon les situations managériales, le CDS passe de l'un à l'autre en permanence. Il peut y avoir cependant un décalage entre le travail demandé et sa réalisation car chaque situation est singulière. Une partie du travail du CDS reste invisible c'est-à-dire que l'on ne prend pas en compte le vécu de ce travail et la façon dont il s'y prend pour atteindre l'objectif de celui-ci. ⁴¹

4.2 Les différents modes de management :

Afin d'exercer ces différents rôles, le CDS adopte un mode de management différent selon qu'il centre celui-ci sur le résultat attendu, sur l'individu et sur sa propre implication. ⁴²



Nous allons donc les reprendre un par un ce qui nous permettra de mieux comprendre en quoi le mode de management est important dans la gestion d'une équipe et de son activité ; chaque mode de management étant adapté à un contexte ou un objectif et donc impactera la prise de décision

⁴⁰ Idem Mintzberg p87

⁴¹ Paule BOURRET, « les cadres de santé à l'hôpital, un travail de lien invisible », Edition Seli Arslan, juin 2014, 285 pages

⁴² <https://www.creerentreprise.fr/styles-de-management/>

qui en découlera. Pour cela, nous nous aiderons du livre de Jean Marie REVILLOT « Pour une visée éthique du métier de cadre de santé ». ⁴³

4.2.1 Management directif

Il s'agit d'un management « temporaire » en réponse à une situation d'urgence, de crise et d'insécurité. Il ne laisse pas de place à la discussion. Il est souvent assimilé à un management « autoritaire ». Le manager est le seul à pouvoir déterminer les actions et la manière de les effectuer. Il donne la direction à suivre, oriente en transmettant des directives claires, et des règles précises. Le cadre de la loi peut être rappelé. Il aide ainsi les agents qui pourraient ne pas avoir les compétences nécessaires pour effectuer une tâche. Ce modèle de management est centré sur la tâche et non sur les relations humaines. Le relationnel est faible, il y a peu d'échanges et cela laisse peu de place à l'initiative. Il peut être facteur de démotivation. On retrouve souvent une organisation pyramidale ou verticale dans les organisations l'employant.

4.2.2 Management persuasif

Il s'agit d'une forme particulière de management directif puisqu'il est centré sur la tâche mais aussi le relationnel et la communication. Le manager se présente alors comme un guide qui mène son équipe à se surpasser et à atteindre des objectifs communs. Il permet donc de convaincre, de mobiliser et de susciter le travail collectif et coopératif. Cela génère donc un engagement du groupe. Le manager se doit d'être sincère, authentique pour susciter une forme d'efficacité. Il convient pour des professionnels ayant peu de compétences mais motivés pour en acquérir. Les agents sont valorisés et associés aux décisions même si la décision finale appartient au manager. Il est soucieux de la bonne compréhension et de l'appropriation du projet.

4.2.3 Management délégué

Il s'agit d'un management où le manager confie un objectif, une mission, un projet et laisse toutefois aux professionnels une latitude sur les moyens et les méthodes à mettre en œuvre. Il intervient peu sur le contenu et sur le processus. Il responsabilise ainsi les professionnels. Cela permet de favoriser les échanges et d'instaurer une relation de confiance qui leur permet de prendre conscience de leurs capacités. Le manager délègue sur un temps donné et sur une action donnée mais garde une fonction de contrôle afin de garantir la motivation, la réalisation du projet et l'atteinte des objectifs.

4.2.4 Management participatif

Ce management permet d'associer les acteurs aux décisions, à l'élaboration des projets. Chacun peut apporter une solution mais le manager devra pour autant trancher si cela n'est pas réalisable. Parfois, il peut accepter des décisions qu'il n'aurait pas forcément prises si elles permettent d'atteindre les objectifs. Cela favorise un climat convivial, une entraide mutuelle et l'expression des individualités. Il permet d'augmenter l'autonomie des professionnels et de les responsabiliser. Il demande une capacité d'écoute, de négociation, d'arbitrage, de conseil et de travail en partenariat.

⁴³ J.M. REVILLOT, « Pour une visée éthique du métier de cadre de santé », éditions Lamarre, 6^{ème} édition, 2017, 117pages

4.2.5 Management situationnel

Il est orienté autour d'un système de valeurs dans lequel le cadre adapte son management à l'autonomie des agents pour les amener à plus de responsabilités. Il permet de développer les compétences et est adapté pour la gestion d'une situation donnée à un moment donné. L'évaluation de l'autonomie est faite sur la motivation et la compétence de chacun.

4.2.6 Management intuitif

Ce mode de management permet de mieux se connaître pour entrer en communication et créer collectivement. La relation est source de créativité, d'autonomie, d'épanouissement personnel. Il vise à assurer l'autonomie, l'épanouissement personnel et la sécurité au travail. Le manager est ouvert, à l'écoute, il met en avant le travail en équipe, les potentialités et qualité de chaque agent. Cela nécessite cependant de bien connaître ses agents, son environnement et son institution. Chaque agent est ainsi reconnu dans sa singularité.

Nous voyons bien que selon le mode de management utilisé, le CDS favorise ou non l'autonomie des membres de son équipe, la confiance et la motivation. Au quotidien, en fonction des situations, le CDS passe de l'un à l'autre, combine parfois les modes de management dans une même situation. Maintenant que nous avons vu, les différents modes de management que le CDS peut utiliser dans son activité au quotidien et selon les situations, nous allons développer plus particulièrement l'activité de contrôle du CDS et la particularité de celle-ci dans le cadre d'un travail à distance.

D'autres formes de management se développent régulièrement. Le cadre se doit de savoir combiner son management aux situations, au contexte et aux personnalités de ses différents collaborateurs tout en favorisant l'autonomie, la confiance et la motivation de son équipe. Il n'y a donc pas de modèle type, de bons ou de mauvais modes de management.

4.3 L'activité contrôle du CDS et la particularité de celle-ci dans le travail à distance

Nous l'avons vu, le CDS a de multiples tâches dont l'activité contrôle. Nous allons nous attarder sur cette activité particulière pas toujours bien vécue par les équipes.

4.3.1 Qu'est-ce que le contrôle ?

Selon le Larousse, « *Le contrôle c'est l'action de contrôler quelque chose, quelqu'un, de vérifier leur état ou leur situation au regard d'une norme* ». « *C'est aussi l'action, le fait de contrôler quelque chose, un groupe, d'avoir le pouvoir de les diriger* ». ⁴⁴ Le contrôle peut ainsi être vu comme un pouvoir du CDS sur son équipe et peut donc être perçu différemment selon les personnes. Il instaure donc un rapport hiérarchique dans la relation de travail. Le contrôle est donc une forme d'évaluation du travail effectué en lien avec des critères précis de dévaluation. Ce contrôle ou évaluation se fait selon un rythme dicté par le CDS et selon les situations vécues. Il peut aussi être à l'initiative du professionnel. Cela nécessite

⁴⁴ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contrôle/18932>

pour le CDS de connaître parfaitement les missions de chacun et d'établir des indicateurs d'évaluation. L'évaluation est une pratique centrale du management.

Le contrôle a 4 fonctions :

- Inciter les individus à prendre des décisions et agir conformément aux objectifs organisationnels,
- Intégrer les contributions de différentes parties d'une organisation,
- Fournir des informations relatives aux résultats des opérations et aux personnes individuelles,
- Contribuer à la mise en œuvre de plans organisationnels et stratégiques.

« Le contrôle est une notion ambiguë car il a plusieurs significations : « vérifier » c'est-à-dire s'assurer que les activités produisent les résultats attendus en lien avec les standards de travail, « maîtriser » c'est-à-dire réguler les comportements, diriger les subordonnés dans leurs activités. Les deux sont complémentaires ». ⁴⁵

Ce contrôle a toujours existé et est bien mis en avant depuis le taylorisme avec le contrôle de la capacité à s'occuper d'un poste donné donc le contrôle de la qualification et des compétences du professionnel. Le contrôle managérial associé à l'exercice du pouvoir par le management, y est justifié au nom de la rationalité et de l'efficacité. La séparation des tâches permet la mise en œuvre du contrôle à distance par l'amont et l'aval, grâce au travail de préparation, de planification, d'encadrement et de discipline assuré par des contremaîtres exécutifs et fonctionnels. Le contrôle s'effectue à travers une spécification détaillée du processus et la fixation des modes et temps opératoires grâce à l'analyse et la comptabilité du temps de travail.

Elton Mayo, psychologue et sociologue américain, en 1930-1940 grâce au courant de l'école des relations humaines, s'inscrit dans ce sens et prend en considération les dimensions informelles et comportementales du contrôle. Les facteurs émotionnels, tels que les sentiments, la motivation, la morale ou encore la loyauté des employés envers les organisations sont ainsi reconnus. On s'éloigne ainsi du contrôle passif des subordonnés. Les concepts d'autorité et de rationalité s'inscrivent dans un principe général de gestion des volontés, des émotions et des sentiments individuels. Ce courant insiste sur la maîtrise des émotions des employés par le manager et l'autocontrôle par ces derniers de leurs émotions. Cela n'a que pour but d'améliorer le contrôle des actions des subordonnés et de renforcer la prévisibilité de leurs émotions, réactions et comportements.

La rupture apparaît vers 1936, avec Mary Parker Follet (conseillère en management) et Chester Barnard (manager américain), avec la promotion d'une démarche participative qui laisse la place à l'autonomie, la créativité et l'innovation. Follet met en avant l'idée de responsabilisation, de participation directe aux décisions indépendantes du niveau hiérarchique. Barnard, quant à lui, propose de prendre en considération la nécessité d'adhésion des individus. Il s'intéresse aussi au contrôle invisible qui repose sur la communication partagée et la diffusion des valeurs.

Progressivement, le contrôle est vu comme le développement d'une attitude constructive incitant les salariés à coopérer. Henry Mintzberg ajoute que le manager est responsable de la motivation et de l'activation de ses subordonnés. Le contrôle est ainsi défini comme *« l'effort mené par les managers, non seulement pour récolter et pour partager l'information, mais également pour l'utiliser de façon directive dans leurs unités »*. ⁴⁶Puis, une autre dimension s'installe, le contrôle doit permettre de valoriser le professionnel. Il se structure progressivement par des objectifs à atteindre. On apprécie donc le résultat de l'action. Ces objectifs sont progressivement négociés entre le manager et le professionnel ajoutant ainsi une part importante d'investissement et de responsabilisation du professionnel. Robert SIMONS, professeur à l'université de Harvard, en 1987, met en évidence les paradoxes auxquels sont confrontés les managers : contrôler en étant ouvert au changement, maintenir un

⁴⁵ Bouquin H, « les fondements du contrôle de gestion » 2^{ème} édition, PUF, Que sais-je ? 1997/2005a

⁴⁶ Idem Mintzberg les 10 rôles du cadre

certain niveau de productivité et d'efficacité tout en donnant aux collaborateurs suffisamment d'autonomie, faire en sorte que la stratégie soit appliquée tout en laissant aux salariés la liberté d'innover et d'être créatifs et flexibles.

Le contrôle est donc un moyen au service du pilotage car il permet d'avoir une vision globale des performances de son équipe, permet de faire un zoom sur certains aspects du fonctionnement, de certaines activités, de certains comportements et de faire un retour sur les contributions de chaque agent. Même si le référentiel d'activité et de compétences des cadres de santé n'a toujours pas été validé, cette activité de contrôle et d'évaluation est inscrite comme une des compétences du cadre depuis 2012 (compétence 5).⁴⁷

Elle consiste à :

- *« Contrôler et évaluer la réalisation des activités quotidiennes de l'équipe au regard des objectifs et des critères d'évaluation*
- *Contrôler et évaluer l'utilisation des ressources au sein du secteur d'activités de soin*
- *Contrôler et évaluer la mise en œuvre des consignes, procédures et règles de fonctionnement par les membres de l'équipe*
- *Évaluer les résultats de l'activité à partir d'indicateurs et identifier les actions correctives*
- *Évaluer ses actions de management ».*

Pour l'exercer, le CDS se sert de son écoute, de l'observation en situation de travail, d'échanges en équipe mais aussi en individuel ou avec des partenaires pour effectuer son contrôle. Celui-ci peut être fait en temps réel ou sur un temps différé en fonction des situations et des attentes.

En fonction des critères d'évaluation, il se sert aussi des indicateurs suivants :

- *« La réalisation des activités quotidiennes par l'équipe est suivie, contrôlée et évaluée*
- *Les indicateurs et outils d'évaluation utilisés sont pertinents au regard des objectifs fixés et des activités du secteur*
- *Les résultats de l'évaluation sont analysés*
- *Des actions d'amélioration sont proposées en fonction de cette analyse*
- *Les tableaux de bord permettant le suivi de l'utilisation des ressources sont utilisés et renseignés - Les outils informatisés sont correctement utilisés*
- *Les écarts sont identifiés et communiqués*
- *Des actions d'amélioration sont proposées*
- *Les protocoles, procédures et règles sont accessibles et actualisés*
- *Les protocoles, procédures et règles en vigueur sont appliqués par l'équipe.*
- *Les écarts constatés sont signalés et traités*
- *Les actions de management mises en œuvre sont évaluées au regard des objectifs fixés*
- *Les actions efficaces sont identifiées*
- *Les difficultés et les écarts sont identifiés et analysés*
- *Des actions d'amélioration sont identifiées et mises en œuvre »*

⁴⁷ <https://www.ancim.fr/referentiel-activite-competence.html>

Mais le contrôle est souvent critiqué car les critères d'évaluation sont souvent réducteurs, éloignés des qualités effectivement requises. Ces critères sont soit centrés sur la tâche (utilité ou difficultés de celle-ci) soit sur la personne (compétences, comportement...). Ils prennent rarement en compte la difficulté, les efforts fournis pour parvenir à atteindre l'objectif. « *Le contrôle a donc tendance à « rigidifier » l'organisation alors qu'elle a besoin de souplesse* ». ⁴⁸Le contrôle est souvent vu comme une forme de management par la peur du fait du lien hiérarchique qu'il réactive. Il peut diminuer l'autonomie, démobiliser l'équipe et la démotiver si le contrôle est trop fréquent, non expliqué. Cela nécessite donc une certaine forme de transparence des pratiques de contrôle et des modalités de celui-ci mais aussi une confiance, une liberté de parole et que le CDS montre une réelle ouverture au dialogue et une écoute active.

Pour autant, le pouvoir du CDS dans cette activité réside dans la capacité à laisser une marge de liberté (autonomie, capacité d'adaptation à la situation, responsabilisation). Le contrôle doit être raisonné et ne doit jamais se faire au détriment de la confiance. Il doit au contraire la renforcer. Il doit permettre et autoriser l'erreur avec pour finalité l'amélioration des pratiques professionnelles. L'objectif étant de développer la responsabilisation. Le contrôle dépend donc de l'objet de l'évaluation, de sa finalité, de la personne évaluée, de l'évaluateur lui-même, de la fréquence de contrôle et des critères du contrôle.

Contrôler c'est reconnaître le travail et la personne : s'intéresser à son travail, sa façon de le réaliser, ses difficultés, ses idées d'amélioration... Le contrôle permet de mieux connaître ses collaborateurs, d'adapter son management, de construire une véritable relation de confiance. On voit donc bien tous les choix qui peuvent s'imposer au CDS dans cette activité de contrôle. Mais en est-il de même dans une situation de travail à distance ?

4.3.2 *Le contrôle dans le travail à distance*

Pour cette partie sur le contrôle, nous nous servons de la synthèse du livre « travail à distance et e-management » d'Aurélié Leclercq-Vandelannoite ⁴⁹ et de celle de l'article de Monique Pontier sur le « télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ? ». ⁵⁰

Toute organisation se caractérise par une division du travail et par la coopération entre des individus ayant des tâches différentes. Dans le management à distance, le contrôle est remis en question du fait de la réorganisation du travail et de la déspecialisation du lieu de travail. ⁵¹ Cette réorganisation affecte la relation managériale, la relation sociale (éloignement des collègues, des espaces communs de travail, des échanges qu'ils soient informels et formels). Le management à distance demande une réorganisation des processus de travail ; des pratiques et de l'autorité managériale. Le travail et les espaces privés s'entremêlent. Travailler à distance donne aux travailleurs plus d'autonomie pour organiser, planifier et exécuter le travail. Le cadre doit donc rechercher et surveiller l'implication du personnel à distance. Pour cela, il demande des informations, des feedbacks réguliers. Il contrôle en premier lieu l'aspect qualitatif du travail plutôt que l'aspect quantitatif.

Il encadre l'activité plutôt qu'il ne la contrôle. De ce fait, il accorde une autonomie plus importante dans la gestion des horaires de travail et l'organisation de celui-ci. Il doit cependant tenir compte

⁴⁸ Cours J.P Dumond sur la GRH, Master 1 MOS, 2020-2021

⁴⁹ Leclercq-Vandelannoite Aurélié, « Travail à distance et e-management : organisation et contrôle en entreprise », édition DUNOD, juin 2013, 180 pages

⁵⁰ Pontier Monique, « télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ? », la revue des sciences de gestion, vol 265, N°1, 2014, pages 31-39

⁵¹ Laurent TASKIN, « Télétravail : les enjeux de la déspecialisation pour le management humain », Revue interventions économiques, 2006, mis en ligne le 01 juillet 2006 consulté le 24 novembre 2020. URL : http://journals.openedition.org/interventions_economiques/680

de l'isolement et du manque d'échanges afin de maintenir une cohésion d'équipe et le sens du travail.

Dans le management à distance, le manager perd la visibilité directe sur le travail effectué par le collaborateur. Il doit donc se baser sur la confiance et l'autonomie de son équipe à gérer ses activités au quotidien et se centrer sur la finalité (résultat) de la tâche et sur la qualité du travail fourni. Il doit redonner le sens du travail si nécessaire.

Dans cette situation, l'information circule par le biais des NTIC. Celles-ci permettent de véhiculer l'information et contribuent à la coordination des tâches. Elles permettent donc d'insérer le processus de contrôle nécessaire aux organisations.

Elles sont utilisées par le manager pour « *décider, informer mais également pour coacher, encourager ou réprimander ses subordonnés* »⁵² Elles aident au suivi des actions et permettent de fournir les informations quasiment en temps réel. Elles permettent de clarifier les responsabilités et la transmission des informations sur les buts et résultats à atteindre. L'utilisation des NTIC se substitue au mode de supervision direct. Le manager n'a donc plus besoin de contrôler directement les actions de ses collaborateurs puisque le temps de réponse et de collecte des données est diminué.

Dans le management à distance, elles jouent un rôle important de médiation. La décentralisation des activités, l'autonomisation nécessaire des collaborateurs en sont facilités parce que les NTIC permettent d'avoir une visibilité sur le travail effectué et donc facilite son contrôle. Pour autant, le collaborateur lui-même transmet les informations permettant son contrôle et donc le contrôle apparaît moins visible car il mêle la représentation qu'il se fait de son autonomie et de sa discipline. Mais il dépend aussi de la façon dont le manager conçoit l'autonomie et la confiance au sein de son équipe et pour chacun de ses membres.

Grâce aux NTIC, le manager peut évaluer le temps passé sur les actions, l'actualisation des objectifs de travail et donc la nécessité de mettre en place des indicateurs ponctuels de suivi d'activités et de faire des réajustements si besoin. Les professionnels ont donc besoin de reconnaissance et de communication mais ont aussi besoin de formaliser les pratiques pour maintenir la motivation.

On voit bien comment l'activité contrôle a toute son importance dans le travail à distance. Elle nécessite des renoncements (pas de visibilité directe sur le travail, pas d'échanges en direct) mais aussi le maintien du sens au travail, de l'autonomie, de la confiance et de la motivation.

Pour conclure cette partie sur le cadre de santé et son activité contrôle, on voit bien que cette activité fait partie des compétences et activités du cadre, qu'elle a toute son importance dans son management au quotidien. L'autonomie, la confiance et la motivation sont indispensables dans cette activité du cadre et font partie intégrante des critères d'évaluation et permettent ainsi d'en apprécier la qualité.

Les concepts abordés dans le cadre de référence se rejoignent bien et m'amènent à poser une nouvelle question qui sera donc ma question de recherche :

En quoi le mode de management du cadre de santé impacte la capacité à être autonome, la confiance et la motivation des professionnels dans un contexte de travail à distance ?

Il en découle donc les hypothèses suivantes :

- Le mode de management impacte la gestion du travail à distance

⁵² NOGATCHEWSKY G, SPONEM S, « l'utilisation de l'e-mail dans le contrôle organisationnel : le cas de la relation supérieur-subordonné », actes du 23^{ème} congrès de l'AFC, Toulouse, 2002

- Le mode de management doit tenir compte de l'autonomie, de la confiance et de la motivation des professionnels

5- Méthodologie de recherche

La crise sanitaire qui perdure depuis mars 2020, les réquisitions subies pendant cette période ont obligé l'ARS à modifier la durée de formation et les modalités de validation de celle-ci. Il en résulte que le travail autour du mémoire a été « allégé » et donc ne permet pas de terminer la recherche initialement prévue. La partie analyse de la recherche a été retirée. Je serai donc dans une projection de ce que j'aurai souhaité faire.

Tout travail de recherche a des objectifs. En ce qui concerne mon travail de recherche, il m'aurait permis de collecter des données qualitatives et quantitatives, d'identifier le positionnement professionnel des CDS et d'obtenir le retour des professionnels, le tout, en lien avec ma question de recherche.

En général, la recherche en soins et en santé a pour objectif :

- La constitution et la régulation d'un corps de connaissances valides,
- La promotion de la santé des individus et des groupes,
- L'amélioration de la qualité des soins,
- Le développement des pratiques de soins,
- La communication,
- Le partage des travaux,
- Le transfert des connaissances sur les lieux de pratiques de soins,
- La professionnalisation des personnels de santé.⁵³

La recherche tente d'expliquer, de comprendre des problématiques de santé, d'encadrement et de formation des professionnels. Elle est utile dans les prises de décisions dans le raisonnement clinique, l'organisation des soins et la coordination entre les professionnels de santé. Elle apporte des informations sur l'environnement du travail, la qualité des soins dispensés et accompagne les processus de changement par le développement de compétences spécifiques.

Il existe deux types de recherche :

- **La recherche qualitative** : elle permet l'examen et l'interprétation non numériques d'observations, de dégager et d'analyser les données qui échappent à la quantification. Elle repose sur l'interprétation des phénomènes à partir des significations fournies par les participants.
- **La recherche quantitative** : elle permet de décrire et d'expliquer le phénomène dont rendent compte les observations. Les éléments sont comptés, classés et analysés par l'intermédiaire de modèles statistiques. Il s'agit d'une approche déductive qui part d'hypothèses et de théories. Elle met l'accent sur la description, l'explication et la prédiction, et repose sur la mesure des phénomènes et l'analyse des données numériques.

Ce travail de recherche, s'il avait abouti, m'aurait permis de mettre en lien les références théoriques de mon cadre conceptuel avec les données empiriques que j'aurai recueilli lors de mon enquête et ainsi de répondre à ma question de recherche.

Tout travail de recherche nécessite de délimiter une population cible et de choisir une méthode de recherche. Je vais donc aborder ces éléments et expliquer les choix effectués.

⁵³ Cours Morgane LE GAL sur la méthodologie de recherche »

5.1 La population cible

Dans le cadre de ce travail de recherche et en accord avec ma responsable de mémoire Madame LE GAL Morgane, formatrice consultante à l'ESM de Montsouris, il a été décidé de rester sur le champ de l'activité du cadre dans la fonction publique territoriale et notamment en Seine et Marne. Ce choix est motivé dans un premier temps par ma projection à manager une équipe sur cette organisation à la sortie de ce diplôme. En effet, bien que la situation de crise sanitaire et donc le management à distance ne soient pas amenés à perdurer, les équipes peuvent depuis janvier 2021 travailler à distance sur autorisation. Je serai donc toujours confrontée à cette notion de management à distance et de contrôle de l'activité à distance. Dans un deuxième temps, ce travail de recherche me permet aussi de réfléchir au développement de compétences qui me seront nécessaires dans mes futures pratiques. Dans un troisième temps, ce lieu de recherche devait me faciliter aussi les futurs entretiens prévus. On peut toutefois considérer cela comme un biais à la recherche étant donné que le vécu de la situation dans sa globalité m'est connue puisque vécu même si l'éclairage individuel lors de la phase exploratoire a mis en avant de façon assez nette des différences dans les réponses apportées.

5.1.1 Les cadres de service

Il me paraît important d'expliquer le fonctionnement des services au sein de cette fonction publique territoriale. Chacune des 14 MDS dispose d'un directeur, d'un service RH, un service ASE, un service SSD et un service PMI. A chaque service, un chef de service est affecté. En PMI, le chef de service est un médecin mais il dispose d'un chef adjoint qui est infirmière puéricultrice cadre de santé. Sur le département de Seine et Marne, les MDS ne sont pas toutes pourvues de médecin chef de service. Dans les autres services, les chefs de service peuvent avoir eu le concours d'attaché mais ce n'est pas toujours le cas. S'ils n'ont pas de diplôme de cadre ils ont fait des formations en management.

Dans un souci de représentativité des différents services et en lien avec le sujet de recherche, j'avais prévu d'interviewer trois chefs de service SSD, trois chefs de service ASE et trois chefs adjointes de PMI. Il y aurait donc eu neuf entretiens à analyser. Les différents professionnels interrogés exercent sur tout le territoire de la Seine et Marne afin d'augmenter le panel de recherche et ne pas se limiter qu'à une seule MDS.

5.1.2 Les autres professionnels

Afin d'avoir une analyse la plus révélatrice possible du vécu des professionnels de terrain, il me paraissait important d'obtenir leur retour par le biais d'un questionnaire.

Afin de mieux comprendre la diversité des profils professionnels, il est important de comprendre la composition de chaque équipe.

Le service SSD se compose essentiellement d'assistantes sociales, d'une éducatrice de prévention, d'une psychologue de prévention, d'une conseillère en économie sociale et familiale et de secrétaires.

Le service ASE se compose d'une psychologue, d'éducateurs spécialisés et de secrétaires.

Le service PMI se compose d'IDE, d'IDE puéricultrices, d'une sage-femme, d'une conseillère conjugale, d'une éducatrice de jeunes enfants, de secrétaires.

Pour chaque service, j'avais prévu de questionner six professionnels afin d'avoir un échantillon suffisamment représentatif.

5.2 Le choix de l'outil

Pour ce travail de recherche, j'envisageai d'utiliser deux types d'outils différents en fonction des professionnels interrogés.

5.2.1 L'entretien semi-directif

Pour les cadres de service, je souhaitais utiliser l'entretien semi-directif. Ce type d'entretien permet :

- De favoriser l'expression des points de vue, d'aller vers l'autre pour obtenir son avis, son ressenti.
- D'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques (des faits expérimentés), aux événements dont ils ont pu être les acteurs.
- De mettre en évidence les systèmes de valeurs, les repères normatifs et les interprétations de la réalité à partir desquels les acteurs s'orientent et se déterminent.

*« L'entretien semi-directif centré, un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité ».*⁵⁴

Ce type d'entretien n'est ni fermé, ni ouvert et s'appuie sur un guide d'entretien structuré à partir du cadre conceptuel. Il constitue donc une trame pour mener l'entretien. Ce guide d'entretien est présenté en annexe 2 et a été validé par ma directrice de mémoire.

Pour autant, ce type d'entretien a des limites, que décrit bien W. Lawrence Neumann⁵⁵ :

- *« Les altérations intentionnelles du chercheur-enquêteur qui modifie les réponses fournies, en oublie certaines, ou reformule des questions.*
- *Les influences directement dues au chercheur-enquêteur comme son apparence, son ton de voix, son attitude, ses réactions aux réponses, ses commentaires effectués hors du contexte de l'entretien, etc.*
- *Les influences dues aux attentes du chercheur-enquêteur en fonction de l'apparence, de la situation de vie de l'informateur ou de ses réponses préalables.*
- *Les erreurs dues à une exploitation insuffisante ou défectueuse des résultats de l'exploration ».*

Il est donc important de maintenir une vigilance sur ces points et de les avoir en mémoire lorsque l'on fait ce type d'entretien.

Initialement, j'avais prévu de faire des entretiens d'une durée approximative d'une heure soit par téléphone, par visioconférence ou en présentiel en fonction de l'évolution des conditions sanitaires. Cela m'aurait permis de m'adapter au planning de la personne interrogée. Il est toutefois primordial de préciser à cette personne que l'entretien est anonyme, confidentiel (ce qui permet une liberté

⁵⁴ Romelaer Pierre, « Chapitre 4. L'entretien de recherche », dans : *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2005, p. 101-137. URL : <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-101.htm>

⁵⁵ W.L Neumann, « Social research methods : Qualitative and quantitative approaches ». Boston, MA : Allyn and Bacon 1991

d'expression et de créer un climat de confiance) et qu'il sera enregistré pour une meilleure retranscription (l'autorisation d'enregistrer est nécessaire).

5.2.2 Le questionnaire

Afin d'approfondir mon travail de recherche, j'aurai souhaité mettre en place un questionnaire auprès des équipes afin d'obtenir leur expérience de travail pendant cette période et d'évaluer par la même occasion l'impact du mode de management sur leurs pratiques et tout cela en lien avec mon cadre conceptuel.

Le questionnaire « *Consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatifs d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs* »⁵⁶

Il permet d'analyser des réponses individuelles mais est un dispositif lourd car l'analyse des données va dépendre de la taille de l'échantillon de la population cible. Plus l'échantillon est important, plus long sera le travail d'analyse.

De plus, il nécessite de mettre en place une grille de questions en lien avec chaque élément du cadre conceptuel.

Les questions doivent être courtes, compréhensibles, doivent pouvoir s'enchaîner sans difficultés. Il ne devra pas être trop long sinon la personne interrogée risque de se lasser et de ne plus répondre. L'absence de réponse entraînant alors un biais dans l'analyse des données finales.

Il faut pouvoir alterner des questions fermées à choix simple ou à choix multiples, des questions ouvertes mais aussi des questions de relance. Afin de bien structurer le questionnaire, il est important de partir de questions générales et progressivement d'aborder le sujet avec des questions plus factuelles ou des questions d'opinions. Les termes employés doivent avoir la même signification pour toutes les personnes interrogées afin de ne pas apporter de biais d'interprétation.

Le nombre de questionnaire doit cependant être important afin d'obtenir un retour suffisamment représentatif. Le questionnaire est présenté en annexe 3.

⁵⁶ R. Quivy, LV Campenhout. Manuel de recherche en sciences sociales. Dunod, 1995, 2^e édition

6- Les limites, biais et les apports du travail de recherche

6.1 Les limites et biais du travail de recherche

Il est important de rappeler que ce travail de recherche me positionne en qualité d'apprentie chercheuse et que dans le cadre d'une recherche, toute méthode de recueil d'information comporte des biais, des limites. Un biais correspond à « *une distorsion, déformation systématique d'un échantillon statistique choisi par un procédé* »⁵⁷. On parle alors de déformation ou de travers. La limite quant à elle, est « *un point au-delà duquel une action ou un état ne peut aller ou s'étendre* »⁵⁸. Ils impactent tous les deux consciemment ou non le travail de recherche mais il est important de les avoir en tête et d'en tenir compte pour mener à bien ce travail.

Ils peuvent relever de plusieurs aspects :

- Cognitifs, liés à notre raisonnement, notre langage, nos perceptions,
- Affectifs, relatifs à nos sentiments et/ou à nos émotions,
- Méthodologiques, en lien avec la méthode utilisée pour recueillir les informations,
- Sociaux et culturels, liés à notre tissu de relations sociales et culturelles, notre expérience professionnelle

Ces biais peuvent être en interrelation rendant ainsi plus complexe le travail de recherche.

En effet, une question mal formulée peut renvoyer à un biais méthodologique mais aussi à un mauvais raisonnement, à notre expérience personnelle ou professionnelle qui incite à l'utilisation d'un langage particulier.

Chaque biais a donc des effets et l'apprenti chercheur doit en atténuer les effets le plus possible.

En effet, en étant acteur de cette situation au départ, il est donc important de se décentrer de cette position de soignante afin d'adopter une position neutre, sans jugements ni a priori. Dans ce travail, il est important de tenir compte du fait que les questions ont pu être mal formulées car orientées par mon travail et ma vision de celui-ci. Chaque individu interrogé peut la comprendre différemment et donc apporter une réponse différente, parfois non en lien avec les attendus de la recherche. Les questions ne doivent donc pas être orientées ni engendrer une certaine forme d'influence sur la réponse.

Il peut y avoir un biais de sélection dans la population ciblée par la recherche. Il est donc important de veiller à bien réfléchir à cette population cible afin d'obtenir un échantillon le plus exhaustif possible tout en permettant de recueillir des points de vue différents.

Les états affectifs peuvent eux aussi interférer sur la recherche. L'apprenti chercheur se doit d'être le plus neutre possible même dans son comportement afin de ne pas induire de réponse et ainsi de rester le plus objectif possible. La capacité d'écoute du chercheur est alors primordiale.

A l'inverse, la personne interrogée peut elle aussi induire un biais par son comportement lors de l'entretien. Elle peut se sentir valorisée du fait de la mise en confiance instaurée par l'apprenti chercheur. Il est donc important de bien observer le langage non verbal de la personne interrogée qui pourrait apporter un complément d'information au travail de recherche.

Toute information transmise par la personne interrogée est à prendre en compte afin de ne pas privilégier uniquement celles allant dans le sens de l'hypothèse de recherche. Cela demande donc

⁵⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/biais/9019>

⁵⁸ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/limite/47184>

un questionnement permanent et une remise en question de l'apprenti chercheur. Il est donc important de pouvoir questionner ce qui ne conforte pas notre point de vue initial.

Le contexte de crise sanitaire a amené l'ARS à procéder à deux interruptions de formation, à un report de formation à fin juillet 2021 alors qu'initialement prévu fin juin 2021 et à revoir les dispositions du rendu du travail de recherche. Celui-ci s'en est trouvé « allégé » de la partie « analyse ».

Lors de la première période entre novembre et décembre 2020, j'ai été amenée à retourner sur mon lieu de travail en qualité d'infirmière puéricultrice. J'ai repris en charge une partie de mes missions sur mon ancien secteur de travail et soulagé le mieux que je pouvais mes collègues sur les évaluations de protection de l'enfance. Cela leur a permis de « souffler » et de se centrer sur d'autres missions d'accompagnement des familles que je ne pouvais pas faire sur cette période. A ma demande, ma cadre de service m'a associé à la nouvelle réorganisation du service notamment au travers de la gestion des plannings de l'équipe, la gestion du travail à distance et la mise en place de celui-ci de manière plus « officielle » à partir du 1^{er} janvier 2021. J'ai ainsi pu me trouver de nouveau en situation de management.

Durant la deuxième période d'interruption, nous avons été « réquisitionnés » sur notre temps de stage en santé publique afin d'aller renforcer les équipes soignantes pour une période de deux semaines. J'ai donc été affectée en renfort vaccination et sur le laboratoire du centre hospitalier proche de mon domicile afin d'effectuer des tests PCR. Cette période a été pour moi très frustrante car mes collègues ont été affectés sur des missions de renfort de cadre de santé, dans des services de gestion de patients COVID alors qu'il n'en n'a pas été le cas pour moi. Même si j'ai pu soulager les équipes, je me suis sentie « inutile » et n'ai pas pu profiter de ce temps pour appréhender la fonction du cadre de santé.

Ces différentes périodes d'interruption de formation ont réussi à semer le doute dans mon esprit bien que comprenant la nécessité de soutenir les collègues sur le terrain. Je suis passée par différentes phases : de la démotivation à l'investissement, la perte de sens au réajustement constant. Il a donc fallu se réorganiser, se remotiver, se réinvestir et s'adapter en permanence pour mieux rebondir et maintenir le cap. J'ai été déstabilisée, frustrée de ne pas pouvoir bénéficier d'un déroulé de formation « normal » et de ne pas avoir pu aller au bout de ce travail de recherche.

Cet exercice de recherche n'a pas toujours été simple puisqu'il s'inscrit dans un double parcours d'études (Diplôme de Cadre de Santé et Master 1 en Management des Organisations de Santé). Cela a demandé une gestion du temps importante, des priorisations, des remises en question permanentes, de nombreuses recherches. Comment trouver les concepts théoriques les plus adaptés à ma recherche et au cheminement de ma pensée ?

Ce travail de recherche « allégé » ne m'aura pas permis d'aller au bout de mon questionnement, d'entendre la parole des cadres et des professionnels de terrain. Cela m'aurait permis de mieux appréhender ma future fonction.

Pour autant, cette période reste un moment fort de cette année si particulière car elle fut riche en rencontres, en échanges, en situations de travail différentes et mises en pratique directes.

6.2 Les apports et perspectives de ce travail

Ayant quitté les études depuis quelques années, cela a été pour moi un vrai défi de reprendre mes études et de faire un mémoire de recherche. Ce travail de recherche m'a conduit à prendre du recul sur mes pratiques et mes représentations afin de développer une posture réflexive centrée sur la fonction du cadre de santé et sur ma future identité de cadre. Cet exercice n'a pas toujours été simple et a demandé de nombreuses recherches. Comment trouver les concepts théoriques les plus adaptés à ma recherche et au cheminement de ma pensée ? Comment faire le lien entre tous ces apprentissages, toutes ces notions ?

Pour autant, je n'aurai jamais cru que ces lectures m'ouvriraient autant à la réflexion et à la recherche.

En tant que professionnel, se poser pour réfléchir sur ses pratiques n'est pas un exercice simple et courant même s'il est vivement demandé par les professionnels. Cela nécessite d'être accompagné par des personnes extérieures à la situation afin de mieux appréhender le travail, les relations dans le cadre de ce travail de recherche et ainsi de rester le plus fidèle possible à celui-ci.

La guidance des formateurs de l'IFCS et de ma directrice de mémoire m'ont permis de parvenir à retrouver ce sens dans ce travail de recherche. Le soutien de camarades de promotion a lui aussi été décisif : réussir à remotiver le groupe ou les individus, à tour de rôle pour repartir plus fort. Le soutien des proches est tout aussi important dans cette année d'études et dans ce mémoire que cela soit au niveau des relectures, des corrections, des échanges divers et variés afin de vérifier leur bonne compréhension de mon sujet et de mon cheminement mais aussi dans la gestion de la logistique de tous les jours afin de me permettre de prendre le temps de réfléchir, rechercher, écrire. Tout cela m'a permis de garder « un fil conducteur », de la cohérence dans mes réflexions et de parvenir à finaliser ce travail de recherche.

Cette année de formation et ces périodes d'interruption m'ont permis d'amorcer progressivement ma propre réflexion sur quel cadre je souhaitais devenir, comment le devenir, ce que je ne souhaitais pas faire. Ce travail de recherche partait d'un intérêt personnel pour le sujet et est devenu au fur et à mesure de celui-ci une véritable préoccupation pour mon futur poste de cadre.

Les mises en situation pendant cette année de formation et sur les temps de réquisitions, mes diverses observations m'ont permis de comprendre l'importance du management du cadre et la nécessaire confiance qu'il doit avoir en son équipe. J'ai pu observer en quoi la confiance et la capacité d'autonomie des équipes leur était importante et nécessaire mais permettait aussi de maintenir la motivation au sein de l'équipe.

Même si je ne doutais pas de l'importance du rôle du cadre dans une équipe, celui-ci m'est apparu renforcé pendant la gestion de la crise sanitaire et durant la période de travail à distance. En effet, le cadre a un rôle de communication important qui lui permet de créer et maintenir un climat de confiance par le biais de la diffusion des directives, des notes d'informations quotidiennes, la diffusion des procédures. S'assurer au quotidien de leur diffusion, compréhension et bonne mise en application a été un challenge de tous les jours d'autant plus que sur une même journée, elles pouvaient changer plusieurs fois. Le cadre a donc accompagné au mieux le changement. Ce contexte particulier a demandé aux cadres une grande réactivité dans l'application de celles-ci et leurs déclinaisons dans les différentes prises en charge des usagers mais aussi de leurs équipes.

La régularité des réunions de direction ont permis de faire le point sur les directives, les difficultés des uns et des autres, la nécessaire réorganisation des services et des missions tout en maintenant du sens dans les pratiques des professionnels et la prise en charge des usagers. La coordination des différents services par le biais des cadres a été indispensable. Ceux-ci ont associé les professionnels à la réorganisation des services, des missions et des pratiques, du parcours d'accueil, des priorités

afin de maintenir une prise en charge des usagers la plus adaptée possible. Ils ont ainsi permis la créativité dans un contexte inédit et de maintenir le sens du travail. Le cadre est donc passé d'un management directif à un management participatif dans la même journée selon les situations et informations à transmettre.

Le rôle de gestion des ressources humaines a aussi été important face à l'absentéisme des agents et une nécessaire coordination entre les équipes a été fondamentale pour maintenir les missions de service public tout en protégeant les usagers les plus vulnérables.

Les cadres ont donc dû mettre en place des protocoles, informer et former les professionnels afin de garantir une sécurité des agents et des usagers et le tout parfois dans l'urgence. La gestion de crise faisant partie des missions du cadre j'ai pu y être associée et ainsi appréhender mes futures fonctions. Il a donc fallu s'adapter, être réactif, repenser les pratiques pour mieux les ajuster à la situation et ce parfois plusieurs fois par jour tout en y associant les équipes, créant ainsi des situations de travail innovantes. La mobilisation des équipes a permis un effort collectif de coordination des missions et donc une adaptabilité des services. Le rôle du cadre a donc été de renforcer le sentiment de sécurité en adaptant les pratiques, déployant les capacités d'autonomie des équipes tout en prenant en compte leurs difficultés.

L'activité contrôle a été maintenue mais adaptée à chaque situation, chaque service, et chaque agent. Il a donc fallu accompagner individuellement chaque agent tout en travaillant avec l'ensemble de l'équipe.

Bien que cette situation de recherche soit issue d'une situation vécue et inédite, elle devient maintenant une préoccupation pour ma future activité managériale. En effet, depuis le 1^{er} janvier 2021, les différents services du département de Seine et Marne peuvent travailler ponctuellement à distance dans un cadre réglementé et à leur demande. Le travail à distance est maintenant contractualisé et devient une pratique intégrée dans les fonctions de chaque professionnel. « Ce qui ne pouvait pas être fait auparavant devient maintenant possible ». Les pratiques changent, les services se réorganisent tout comme l'institution. Partant d'une gestion de crise, il a fallu s'adapter rapidement au changement, vaincre les craintes et réticences pour pouvoir maintenir les missions de service public.

Le cadre a donc maintenant de nouvelles fonctions qui nécessitent de sa part une nouvelle adaptabilité, un nouveau mode de management, une écoute et une disponibilité différente. La connaissance de chaque membre de son équipe, de leurs compétences, de leur capacité d'autonomie sont indispensables à la gestion du travail à distance. Rassurer les équipes, reconnaître leur travail et leur implication, favoriser la confiance restent primordial et doivent donc se travailler en amont et dans le quotidien afin de maintenir le sens du travail.

Cette situation nous aura permis de travailler des réorganisations, de s'adapter de créer, d'innover et tout cela en peu de temps. Nous avons pu travailler sur de nouveaux scénarios de travail nous permettant ainsi d'anticiper une prochaine crise.

Enchaînant les périodes de confinement depuis mars 2020, les équipes n'ont pas eu le temps de se poser pour évoquer cette gestion de crise, revenir sur les ressentis des uns et des autres, les organisations, les défaillances. On a tendance à ne retenir que ce qui a fonctionné ou pas fonctionné. Il me paraît donc important de rester vigilante à cela dès ma prise de poste pour maintenir la confiance des équipes et leur engagement dans le travail.

Le nécessaire travail en collaboration avec les autres équipes et les partenaires extérieurs est à maintenir pour faciliter et inventer de nouvelles prises en charge tout en identifiant les priorités dans les missions. Suite à des échanges avec d'autres collègues, il est apparu que parfois le cadre manquait de disponibilité et cela résonne en moi comme une nécessité de repenser sa fonction et sa disponibilité dans le cadre de la gestion de crise. Mais comment rester disponible tout en gérant

au mieux la situation de crise ? Comment rassurer les équipes et les usagers lorsque soit même nous n'avons pas de directives ? C'est donc à travers sa proximité avec les équipes qu'il peut mener à bien ses missions.

En facilitant la capacité d'autonomie des agents, le cadre peut ainsi se recentrer sur l'essentiel de ses missions et ainsi permettre à son équipe de « grandir », de développer de nouvelles compétences et ainsi rester motivée.

Le cadre doit donc accompagner le changement même à distance en rassurant son équipe, en maintenant le sens du travail, en reconnaissant le travail effectué, en mobilisant les compétences de l'équipe et le tout dans la bienveillance et l'écoute de chaque individualité et en restant à proximité de chacun.

Conclusion

Ce travail de recherche est le fruit d'une année intense de réflexion, ponctuée d'arrêts de formation, de réquisitions qui ont pu mettre à mal ma motivation mais aussi de bons moments. Malgré tout, un goût d'inachevé persiste.

Ce travail m'a permis de me questionner, de réfléchir à la place du cadre dans un service. J'ai ainsi pu prendre du recul sur ma pratique de soignante et ainsi me permettre de mieux appréhender celle de cadre.

Partie d'une situation de travail vécue et observée, ce travail est devenu une réelle préoccupation durant cette formation ; préoccupation qui se poursuivra dès ma prise de poste en septembre puisqu'il m'incombera de manager une équipe travaillant partiellement à distance.

Au travers de ce travail, j'ai pu mettre en évidence différents concepts comme le management à distance, la confiance, l'autonomie et la motivation. Nous avons ainsi pu voir que ces concepts étaient fortement interdépendants et que le cadre avait toute sa place dans le management de ceux-ci.

La capacité du cadre à s'adapter aux différentes situations de travail lui demande, par la même occasion, une certaine agilité managériale. Afin de répondre aux besoins de son équipe, il devra réfléchir sur ses pratiques, faire preuve d'écoute, d'empathie, développer la confiance et l'autonomie de son équipe. Il devra lui donner le sens du travail afin de maintenir l'esprit d'équipe et la motivation.

Cette gestion de crise a malgré tout permis d'innover, d'unir les équipes autour du cadre afin de proposer une prise en charge la plus adaptée possible aux usagers et la plus satisfaisante possible pour les professionnels. Partir des pratiques des agents, leur demander leur avis sur la réorganisation des services ont contribué à faire de cette période mouvementée pour tous un moment d'échanges, de partage et de création.

Chaque période de stage, chaque réquisition m'ont permis d'appréhender la fonction de cadre, de mettre en pratique les notions acquises pendant la formation et de me construire progressivement mon identité professionnelle. Manager sans la confiance, l'autonomie de l'équipe et sa motivation n'est pas envisageable pour moi. Ils me seront nécessaires dans mon quotidien. Il n'appartient qu'à moi de les instaurer et les faire vivre.

Bibliographie

Revues

- C. DEBRAY, « Motivation, de quoi parle-t-on ? », in revue objectif soins management, avril 2021, p31.34
- C. DUBAR. - La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence – Revue Sociologie du travail – 1996, vol. 38, n o2, pp. 179-193M-A. HOFFMAN-GOSSET. - Apprendre l'autonomie, Apprendre la socialisation. – Paris : Chronique Sociale. – 1994. - 163 p.
- C. EVERAERE, 2007, « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », Revue française de gestion, 2007/11 (n° 180), pp. 45-59
- M. Pontier, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », La Revue des Sciences de Gestion, 2014/1 (N° 265), p. 31-39. DOI : 10.3917/rsg.265.0031. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2014-1-page-31.htm>
- C. RIVALEAU, « Les théories de la motivation », 17 mai 2003, www.cadredesante.com
- Pierre ROMELAER, « Chapitre 4. L'entretien de recherche », dans : *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2005, p. 101-137. URL : <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-101.htm>
- S. SCHWARTZ, « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », Revue française de sociologie, www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFS_474.
- Laurent TASKIN, « Télétravail : les enjeux de la déspecialisation pour le management humain », Revue interventions économiques, 2006, mis en ligne le 01 juillet 2006 consulté le 24 novembre 2020. URL : http://journals.openedition.org/interventions_economiques/680
- VIRGILI Sandrine, BORNAREL Frédéric, « Chapitre 12. Faire confiance pour échanger plus efficacement l'information dans l'équipe : le rôle du cadre de santé », dans : Omar Bentahar éd., Supply Chain Management de la santé. Caen, EMS Editions, « Gestion en liberté », 2019, p. 213-232. DOI : 10.3917/ems.bent.2019.01.0213. URL : <https://www.cairn.info/supply-chain-management-de-la-sante--9782376871736-page-213.htm>

Ouvrages

- Bouquin H, « les fondements du contrôle de gestion » 2^{ème} édition, PUF, Que sais-je ? 1997/2005a
- Paule BOURRET, « les cadres de santé à l'hôpital, un travail de lien invisible », Edition Seli Arslan, juin 2014, 285 pages
- DELAGRAVE in J. RUSS, C. BADAL-LEGUIL, Dictionnaire de la philosophie. - Paris : Bordas. – 2004. - p. 36
- C. EVERAERE, « Autonomie et Collectifs de travail », Paris, Anact, 1999, pp. 131-134
- E. KANT « Fondements de la métaphysique des mœurs », 2 e section, p. 170
- Leclercq-Vandelannoitte Aurélie, « Travail à distance et e-management : organisation et contrôle en entreprise », édition DUNOD, juin 2013, 180 pages
- Claude LEVY-LEBOYER « les vrais ressorts de la motivation, in collectif la motivation », éditions sciences humaines, 2017
- H. MINTZBERG « le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre », éditions Eyrolles, avril 2019, 283p

- W.L Neumann, « Social research methods : Qualitative and quantitative approaches ». Boston, MA : Allyn and Bacon 1991
- NOGATCHEWSKY G, SPONEM S, « l'utilisation de l'e-mail dans le contrôle organisationnel : le cas de la relation supérieur-subordonné », actes du 23^{ème} congrès de l'AFC, Toulouse, 2002
- D. OLLIVIER, « Manager le télétravail et le travail à distance : les bonnes pratiques des nouveaux modes de management », édition GERESCO, mars 2020, 3^{ème} édition, 268 pages
- D.PINK « La vérité sur ce qui nous motive », éditions la clé des champs, Paris, 2016, 256p
- A-M. POLET-MASSET, Passeport pour l'autonomie : affirmez votre rôle propre, Paris : Lamarre, 1993, p. 18
- J.Y Prax, « Le rôle de la confiance dans la performance » collective : int : KMForum, octobre 2001, 10 p, Extraits du livre : Le Manuel du Knowledge Management, Dunod, 2003, 477 p
- R. Quivy, LV Campenhout. Manuel de recherche en sciences sociales. Dunod, 1995, 2^oédition
- J.M. REVILLOT, « Pour une visée éthique du métier de cadre de santé », éditions Lamarre, 6^{ème} édition, 2017, 117pages
- A. TOURAINE cité par. C. EVERAERE. – Autonomie et Collectifs de travail. – Paris : Anact. – 1999. – pp. 131-134
- WEINBERG, « Qu'est-ce que la confiance ? », Revue sciences humaines 271, Juin 2015, p32
- Ph. ZARIFIAN, « Le modèle de la compétence », Paris, PUF, 2001.

Cours Master 1 MOS :

- Cours de GRH de Monsieur Jean-Paul DUMOND, Master 1 MOS, Université Paris Est Créteil, 2020-2021
- Cours de méthodologie de recherche Morgane LE GAL, Master1 MOS, Université Paris Est Créteil, 2020-2021

Webographie :

- <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/droit-du-travail/detail/article/teletravail-que-dit-la-loi.html>
- <https://www.creerentreprise.fr/styles-de-management/>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/biais/9019>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/controle>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autonomie/6779>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confiance/18082>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/compétence/17648>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/délégation/23062>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/limite/47184>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784>
- <https://management-rse.com/autonomie-travail-france-a-tout-faux/>
- <http://www.nouscomprendre.com/pyramide-de-maslow/>
- <https://www.ancim.fr/referentiel-activite-competence.html>

Référence législatives

- Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 article L 1222-9 du code du travail
- Chantal SINGLY, Rapport de la fonction cadres de santé hospitaliers, septembre 2009

Annexes

ANNEXE 1 : Grille entretien exploratoire

ANNEXE 2 : Grille entretien de recherche

ANNEXE 3 : Grille de questionnaire de recherche

ANNEXE 1 Entretien exploratoire

Etudiante cadre de santé au sein de l'ESM Montsouris, je dois faire un mémoire de fin d'études pour valider mon parcours d'étude. Ce mémoire a pour sujet le management à distance en période de crise sanitaire dans la fonction publique territoriale. Actuellement dans la phase exploratoire de mon sujet, je dois interviewer 2 à 3 cadres de service pour tester mon questionnement de départ. Cet entretien sera enregistré pour faciliter sa retranscription. Les données seront anonymes et ne serviront que dans le cadre de ce mémoire. Elles seront ensuite détruites. Cet entretien aura une durée de 45 min à 1H.

Je vous remercie pour votre participation.

Question 1 : Depuis combien de temps êtes-vous cadre de service ?

Question 2 : Quelles sont vos missions au sein de votre service ?

Question 3 : Dans le cadre de la crise sanitaire de mars 2020, vous avez dû manager votre équipe à distance. Comment s'est organisé celui-ci dans votre équipe?

Question 4 : Diriez-vous que vous avez confiance en votre équipe ? Comment cela se traduit-il ?

Question 5 : Diriez-vous que votre équipe est autonome ? Comment cela se traduit-il ?

Question 6 : Cette confiance et cette autonomie, vous aident-elles dans votre management au quotidien et dans votre mission de contrôle ? Cela a-t-il été le cas dans celui à distance à cette époque ? Si oui : De quelle manière ? Si non : pourquoi ?

Question 7 : Comment était vécue par les équipes cette fonction contrôle?

Question 8 : Comment avez-vous maintenu votre activité de contrôle de l'activité de votre service à distance ?

ANNEXE 2 GRILLE ENTRETIEN

Dans le cadre de mes études au sein de l'IFCS Montsouris, je réalise un travail de recherche sur le travail à distance pendant la crise sanitaire.

Afin de me permettre un recueil le plus exhaustif possible de vos réponses, cet entretien sera enregistré avec votre accord. Cet entretien est anonyme, les données recueillies sont confidentielles et ne serviront que le cadre de ce travail. L'entretien aura une durée approximative d'une heure. Je vous remercie pour votre disponibilité, mais aussi de l'intérêt que vous portez à mon travail de recherche.

Partie 1 : La personne interrogée

Question 1 : Êtes-vous : une femme un homme ?

Question 2 : Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

25-30 ans 31-40 ans 41- 50 ans Plus de 51 ans

Question 3 : Pouvez-vous m'expliquer brièvement votre parcours professionnel ?

Question 4 : Depuis quand êtes-vous cadre dans votre service ?

Question 5 : Quelles sont vos principales missions au sein de votre service ?

Question 6 : Vos missions ont-elles changées pendant la période de travail à distance ? Si oui, en quoi ?

Partie 2 : La confiance

Question 7 : Comment définiriez-vous la confiance dans votre cadre professionnel ?

Question 8 : La confiance est-elle nécessaire dans votre quotidien de manager ? Pourquoi ?

Question 9 : Quels seraient, selon vous, les éléments vous permettant d'accorder votre confiance dans votre équipe ?

Question 10 : On dit souvent que la confiance doit être réciproque. Qu'en pensez-vous ?

Question 11 : Que faites-vous au quotidien pour que votre équipe ait confiance en vous ?

Question 12 : Pendant la période de travail à distance, cette confiance a-t-elle changé ? Pourquoi ?

Question 13 : Selon vous, peut-il y avoir confiance sans contrôle ? Pourquoi ?

Question de relance : si je comprends bien, pour vous.....

Partie 3 : Autonomie

Question 14 : Pour vous c'est quoi une équipe autonome ?

Question 15 : Avez-vous un rôle à jouer dans cette autonomie ? Si oui lequel ?

Question 16 : Cette autonomie, interfère-t-elle dans votre activité ? Si oui comment et à quel niveau ?

Question 17 : Pendant la crise sanitaire, l'autonomie de votre équipe a-t-elle été nécessaire dans votre activité ? Dans quelle mesure ?

Question de relance : si je comprends bien, pour vous.....

Partie 4 : la motivation

Question 18 : Pour vous, comment peut-on motiver une équipe ?

Question 19 : Le cadre a-t-il un moyen d'action pour motiver son équipe ? Si oui lequel ? Si non pourquoi ?

Question 20 : Dans la situation de crise sanitaire et avec le travail à distance, avez-vous eu besoin de motiver votre équipe ? Si oui comment l'avez-vous fait ? Sinon, pourquoi ?

Question 21 : Cette motivation vous a-t-elle facilité votre management au quotidien ? Si oui, en quoi ? si non, pourquoi ?

Question de relance : si je comprends bien, pour vous.....

Partie 5 : Le rôle du cadre et l'exercice de l'activité contrôle du CDS

Question 22 : Pour vous, en quoi consiste votre activité contrôle dans votre fonction ?

Question 23 : A-t-elle été différente pendant la période de travail à distance ? pourquoi ?

Question 24 : Comment avez-vous géré cet exercice pendant la période de travail à distance ?

Question 25 : Pourriez-vous me décrire votre mode de management pendant cette période ?

Question 26 : Avez-vous modifié votre mode de management pendant cette période ? Si oui en quoi ?

Question de relance : si je comprends bien, pour vous.....

Souhaitez-vous ajouter d'autres choses ?
Je vous remercie pour votre participation et le temps que vous m'avez accordé.

ANNEXE 3 QUESTIONNAIRE PROFESSIONNELS

Dans le cadre de mes études pour devenir cadre de santé au sein de l'IFCS Montsouris, je réalise un travail de recherche sur l'impact du travail à distance pendant la crise sanitaire.

Afin d'obtenir un maximum d'informations, je désire questionner les professionnels ayant dû travailler à distance pendant cette période.

Ce questionnaire est anonyme, les données recueillies sont confidentielles et ne serviront que dans le cadre de ce travail. Le questionnaire a une durée d'environ 15 minutes.

Je vous remercie pour votre disponibilité, mais aussi de l'intérêt que vous porterez à mon travail de recherche.

Présentation du professionnel

Question 1 : Quel est votre sexe ? Féminin Masculin

Question 2 : Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

20-30 ans 31-40 ans 41-50 ans Plus de 50 ans

Question 3 : Dans quel service travaillez-vous ?

ASE PMIPE SSD

Question 4 : Quelle est votre profession ?

Educateur spécialisé Psychologue IDE IDE puéricultrice

Sage-femme Médecin Assistante sociale CESF
 Educateur de prévention

Question 4 : Depuis combien de temps exercez-vous dans ce service ?

Moins de 5 ans 5 à 10 ans Plus de 10 ans

Question 5 : Quelles sont vos missions au sein de ce service ?

La confiance

Question 6 : La confiance est-elle indispensable de votre activité professionnelle ?

Oui Non

Question 7 : Pourquoi ?

Question 8 : Que faites-vous au quotidien pour que votre cadre ait confiance en vous ?

Question 9 : La confiance doit-elle être réciproque ?

Oui Non

L'autonomie

Question 10 : Diriez-vous que vous êtes autonome dans votre travail ?

Oui Non

Question 11 : Pourquoi ?

Question 12 : Votre cadre vous laisse-t-il être autonome dans votre activité ?

Oui Non

Question 13 : Pourquoi ?

Question 14 : La crise sanitaire et le confinement organisé par le gouvernement en mars 2020 ont-ils eu un impact sur votre autonomie ?

Oui Non

Question 15 : Pourquoi ?

La motivation

Question 16: Durant cette période, diriez-vous que vous avez été démotivé ?

Oui Non

Question 17 : Pourquoi ?

Question 18 : Si vous avez été démotivé, votre cadre a-t-il eu un rôle particulier dans le fait de vous « remotiver » ?

Oui Non

Question 19 : Si oui, qu'a-t-il fait de particulier ?

Question 20 : Si non, qu'aurait-il pu faire ?

Pratiques managériales du cadre

Question 21 : Selon vous, la cadre a-t-il besoin de votre confiance, de votre autonomie et de votre motivation dans un contexte de travail à distance ?

Oui Non

Question 22 : Selon vous, est-ce important pour lui ?

Oui Non

Question 23 : Pendant cette période de travail à distance, votre cadre a-t-il contrôlé votre activité.

Oui Non

Question 24 : L'avez-vous bien vécu ?

Oui Non

Question 25 : Pourquoi ?

Question 26 : Durant cette période de travail à distance, votre cadre a-t-il modifié son mode de management ?

Oui Non

Question 27 : Cela a-t-il eu un impact sur vos pratiques ?

Oui Non

Question 28 : Pourquoi ?

Avez-vous des suggestions ou des remarques ?

Ce questionnaire était-il suffisamment explicite ?

Diplôme de Cadre de Santé

DCS@20-21

Mémoire

Manager à distance : comment le mode de management impacte les pratiques collaboratives

AUTEUR

Angélique GODART épouse BEVILACQUA

MOTS CLÉS

Travail à distance, Cadre de santé, Autonomie, Confiance, Motivation, Management

KEY WORDS

Remote Working, Manager, Autonomy, Confidence, Motivation, Management

RÉSUMÉ

La soudaineté de la situation sanitaire en mars 2020 a imposé aux équipes de travailler à distance. Cette situation jusqu'alors inédite a interrogé les pratiques des professionnels et des cadres de santé. Ces derniers ont dû réorganiser l'activité et redonner du sens au travail, remotiver les équipes tout en maintenant la confiance et en favorisant la capacité d'autonomie. Ce travail de recherche s'inspire donc de cette situation. Les différentes périodes de réquisitions et de stage m'ont permis de confronter à minima ces concepts avec mes observations et ma vision de la fonction du cadre. J'en conclus que les postures et le management du cadre influent la confiance, la capacité d'autonomie et la motivation des agents dans une situation de travail à distance. Ce travail de recherche m'a permis de prendre du recul sur mes pratiques et mes représentations afin de développer une posture réflexive centrée sur la fonction du cadre de santé et sur ma nouvelle identité professionnelle.

ABSTRACT

The health suddenness situation in March 2020 required the team's remote work. This unprecedented situation challenged of the professionals and managers practices. These one had to reorganize activities and give a new sense of works ; also remotivate teams while maintaining confidence and encouraging the agents' capacities of autonomy. This research work is therefore inspired by this situation. Through the various requisitions and internship periods, I was able to confront these concepts with my observations and my vision of the executive functions. I concluded that the management model has an impact on the remote work and particularely on the trust, the capacity of autonomy and the agents' motivation. This research work allowed me to have a step back on my practices and my representations in order to develop a reflective posture centered on the the health manager function and on my new professional identity.

4^E couverture imprimée au dos (à l'envers) : cartonnée