

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**La qualité du soin**

**BARBIER Véronique**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

La qualité du soin fait partie des droits des personnes hospitalisées et des devoirs des soignants. Mais le soin prodigué en unité de soin ne correspondrait pas aux attentes des patients en termes de relations humaines. Malgré l'évolution des lois, les soignants ne développeraient encore aujourd'hui que la technicité des soins. Or, la personne soignée désire un soin certes techniquement efficace, mais et surtout ne plus être considéré comme « objet ». Les lois lui donnent d'ailleurs une place primordiale dans l'évaluation de la qualité du soin.

Partant de ce constat, la relation et la communication sont développées afin de mettre en évidence les notions essentielles à la qualité d'un soin, telles les langages et les distances. Cette recherche tente alors de comprendre en quoi la communication du Cadre de Santé avec l'équipe peut influencer sur cette qualité tant attendue.

### **Mots clés :**

Relation- Valeur -Distance - Equipe soignante - Personne hospitalisée - Communication - Langage - Droit

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Motivation des aides-soignantes : enjeu du cadre de santé**

**BILLEREY Nathalie**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Appliquer au milieu professionnel, la motivation correspond aux aspirations qu'un travailleur attache à son emploi. L'abondance des ouvrages témoigne de l'intérêt porté par nos contemporains sur le sujet.

Le fil conducteur de ce travail de recherche intéresse : « la motivation des aides-soignantes exerçant en EHPAD ».

En quoi la motivation peut-elle influencer les rapports au travail ?

Quel management adopté pour maintenir cette motivation ?

Le cadre de santé manager a-t-il une influence sur la satisfaction de son équipe aide-soignante ?

Ces interrogations ont été le point de départ de mon cheminement lors de ce travail de recherche.

L'analyse de cadre de santé et d'aides-soignantes exerçant en EHPAD m'a permis d'apporter plusieurs pistes de réflexion concernant la motivation, la reconnaissance des compétences individuelles et collectives et la satisfaction au travail.

### **Mots clés :**

Motivation - Reconnaissance des compétences collectives et individuelles - Satisfaction au travail - Rôle du cadre de santé - Positionnement

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**« De l'évaluation au développement des compétences par le cadre de santé de proximité »**

**BLANCHEMANCHE Eric**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Parmi les différentes missions du cadre de santé, il est celle d'évaluer les agents qui travaillent sous sa responsabilité. Ce processus de management est un exercice délicat qui ne peut se limiter au seul contrôle de l'activité de soins, en particulier en psychiatrie. Comment le cadre de santé peut-il utiliser cette évaluation comme un outil de développement des compétences de l'agent ? C'est par la proximité avec son équipe que le cadre de santé en psychiatrie peut articuler les deux modèles de l'évaluation que sont le contrôle et l'accompagnement, pour favoriser le développement des compétences des agents, afin d'assurer la meilleure qualité des soins possible.

### **Mots clés :**

Cadre de santé – Evaluation – Contrôle – Compétences – Proximité - Confiance

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**La circulation des informations, entre mission et motivation**

**BOHN Marie Josèphe**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Lors de mon expérience de faisant fonction de cadre de santé, j'ai été confrontée à la difficulté de transmettre des informations. Certaines circulaient très bien, d'autres pas. Certains soignants étaient toujours au fait des informations et d'autres moins.

Au cours de la formation, avec la réflexion et la prise de recul, j'ai été amenée à me questionner sur la motivation des personnes à recevoir des informations.

Je me suis donc intéressée aux processus de communication et de motivation.

Le cadre de santé ne pourra-t-il transmettre les informations efficacement que si ses collaborateurs sont motivés pour la recevoir ?

### **Mots clés :**

Communication – Information – Motivation – Equipe - Cadre de santé

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Intégration du nouvel infirmier : Une mission pour le cadre de santé.**

**BON Christelle**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Au départ de ce travail, un questionnement : L'implication du cadre de santé dans le recrutement d'un infirmier influence-t-elle son intégration au sein de l'équipe ?

Dans un contexte économique de plus en plus difficile, les établissements de santé sont confrontés à la difficulté de recruter des IDE.

Pourvoir un poste est un acte de management essentiel qui, sous une apparente simplicité est la résultante d'une démarche complexe. Ce travail de recherche consiste à mettre en corrélation la présence du cadre de santé dès la phase de recrutement et l'intégration du nouvel agent. Le processus de recrutement comportant plusieurs étapes, cet ouvrage s'attarde principalement sur l'entretien de recrutement qui est, selon moi, une phase cruciale.

La confrontation des résultats de l'analyse et l'exposé des concepts permet de déterminer le rôle du cadre lors de l'entretien de recrutement et son impact sur l'intégration du nouvel agent.

Il apparaît, pour les CDS, que leur présence lors de l'entretien de recrutement est nécessaire dans le sens où elle limite les échecs d'intégration par méconnaissance du service. En ce qui concerne les IDE, ils attendent essentiellement de l'entretien la connaissance de l'organisation du service. De plus, ils notent, qu'ils aient été recrutés ou pas par un CDS, que la présence du CDS a été insignifiante lors de leur accueil et lors de leur intégration.

### **Mots clés :**

Cadre de santé – Recrutement – Accueil - Intégration.

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Le comportement du cadre de proximité face à la mobilité ponctuelle**

**BOURDENET Delphine**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Dans un contexte hospitalier en pleine mutation, une réorganisation des ressources humaines s'impose. La mobilité ponctuelle est un levier managérial qui permet de répondre aux situations économiques des établissements de soin et de maintenir un service minimum nécessaire pour la sécurité des soins. Ceci implique des changements inéluctables. Elle impose un passage d'une culture et une identité de service à une culture et identité de pôle les territoires professionnels sont alors bouleversés. Il en est de même pour les interactions entre professionnels. Ainsi, les cadres reconnaissent la mobilité ponctuelle comme nécessaire. Elle présente des intérêts, des freins mais également des difficultés avec lesquelles le cadre de santé doit composer. La mise en place de cette mobilité dépend de la compétence du cadre de santé à intégrer une identité de pôle, symbolisée par une ouverture du territoire professionnel. Or, cette compétence nécessite un savoir, une volonté mais également une reconnaissance hiérarchique. Cette dimension de reconnaissance prend alors toute sa place. Présente, elle favorise les cadres à exercer dans des valeurs et des objectifs institutionnels. Absente, elle pousse le cadre de santé à la recherche d'une autre reconnaissance, celle de son équipe, avec toutes les conséquences associées.

### **Mots clés :**

Réprocity - Philosophie - Compétence - Patient - Spécificité - Structure - Reconnaissance - Valeur - Cohésion - Mobilité - Territoire professionnel - Collaboration

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Le management situationnel, levier de l'implication**

**CHAILLET Valérie**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

On le sait, l'entrée en EHPAD est rarement un choix. L'accueil est souvent bien préparé par les institutions car elles ont conscience de l'impact d'une entrée réussie pour le résident et sa famille.

Mais quand est-il de l'intégration ? Cette étape est pourtant déterminante pour la suite du séjour. Or, l'intégration optimale d'un résident nécessite que les soignants soient motivés et impliqués dans cette démarche. Le rôle du cadre de santé est alors primordial pour les encourager et les stimuler de façon individuelle et collective.

Par le biais d'un management adapté aux circonstances et aux personnes, il doit créer les conditions pour que les agents se motivent et s'impliquent.

De plus, le contexte socio-économique et la nécessité d'efficacité du système de santé, conduisent aujourd'hui le cadre de santé à préconiser le développement de l'autonomie des agents et de leurs compétences, sources d'engagement. Les objectifs du cadre sont de contribuer à la performance de l'équipe et de répondre aux évolutions culturelles et sociales.

Dans la partie conceptuelle de ce travail, l'entrée en EHPAD, l'équipe, les théories du management situationnel, la motivation et l'implication sont abordés.

### **Mots clés :**

Intégration – Implication - Management situationnel

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**« Ici, je me tiens, je n'irai pas au-delà ! »  
De l'accompagnement de l'équipe, par le cadre de santé, dans l'adoption de la juste distance professionnelle.**

**CHEGNION Christelle**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Manière de lutter avec le malade contre sa maladie, c'est ainsi qu'Hippocrate conçoit l'action thérapeutique. Des premiers chamanes à l'usager consommateur en passant par la toute puissance médicale, la relation soignant-soigné a fortement évolué au cours des siècles mais elle garde une place prépondérante pour le patient. Car elle conditionne la confiance que ce dernier aura dans sa prise en soins. En pédiatrie, elle prend un relief supplémentaire du fait des émotions générées, chez le soignant, par l'enfant et sa famille. Dès lors, comment se situer ? S'agit-il de mettre le patient « à distance » ? En quoi le cadre de santé peut être aidant, pour le soignant, dans son positionnement ? Et quelle posture le cadre doit-il adopter ?

Ce travail de recherche propose d'examiner la relation soignant-soigné, le positionnement de l'équipe et celui du cadre et de réfléchir aux éléments facilitant l'adoption d'une « juste distance » du soignant à l'égard du patient mais également du cadre de santé envers l'équipe.

### **Mots clés :**

Emotions - Déontologie - Connaissance de soi - Distance - Valeurs - Sens du travail - Implication – Ethique - Positionnement - Cohésion d'équipe



Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Une nouvelle forme de mobilité dans la carrière des cadres de santé.**

**CLAVEL Daouïa**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Depuis deux décennies, le monde hospitalier est en perpétuel mouvement et s'accompagne de réformes hospitalières. Ces réformes ont eu un impact fort sur la gestion des ressources et ont nécessité la mise en commun des moyens matériels, techniques mais surtout humains.

La mobilité touche tous les personnels, même les cadres de santé.

Aujourd'hui ils se voient confier la gestion d'un deuxième service en l'absence de leur collègue.

Quel regard portent les cadres sur cette nouvelle forme de mobilité organisationnelle ?  
Quelles sont leurs attitudes ?

Ce travail de recherche est à la fois basé sur des concepts empruntés à la sociologie et aussi sur les discours des cadres de santé.

L'analyse a mis en évidence que les représentations de la mobilité organisationnelle sont liées à notre parcours professionnel et à notre histoire antérieure, mais aussi à l'usage que l'institution fait de cette mobilité.

Cette mobilité interroge le cadre sur son devenir, sa fonction et son identité.

Comment travailler avec ces incertitudes ?

### **Mots clés :**

Mobilité, carrière, profession, pôle, réformes hospitalières

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Démarche d'accréditation des laboratoires : rôle du cadre dans l'accompagnement des équipes.**

**COLIN Géraldine**

**Promotion 2010-2011**

Option : Technicienne de laboratoire

### **Résumé**

La biologie médicale, partie intégrante de la prise en charge du patient, n'échappe pas aux mutations en cours du monde de la santé. Les évolutions réglementaires, exigeantes et contraignantes, telles que l'accréditation provoquent d'importants changements. Ces obligations impactent directement les organisations et les acteurs concernés.

Les professionnels de la biologie peuvent manifester une certaine résistance à l'encontre de ces changements, notamment envers ceux qui sont induits par le projet d'accréditation. Comment, dans un tel contexte, le cadre peut-il accompagner les équipes dans le changement ?

Cet accompagnement a pour objectif principal de favoriser l'implication des professionnels dans le projet qualité.

Afin de connaître les représentations des acteurs vis-à-vis du projet et du changement engendré, j'ai interviewé des cadres de santé et des techniciens de laboratoire.

J'ai analysé les comportements des techniciens face au changement et j'ai étudié le rôle du cadre dans l'accompagnement des équipes.

Ce travail de recherche met en exergue la conduite du changement que le cadre doit mettre en œuvre pour impliquer les agents. Il est également une réflexion sur les outils managériaux et les leviers de réussite sur lesquels il peut s'appuyer.

### **Mots clés :**

Accréditation - Changement – Accompagnement – Management - Cadre de santé –Outils Managériaux

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**La restructuration des établissements de santé**  
**La nécessaire implication du cadre de santé dans l'accompagnement au changement**

**CORNIER Laurence**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

L'hôpital a du s'adapter à de nombreuses évolutions ces dernières décennies. Les organisations hospitalières doivent répondre à des exigences de plus en plus importantes, qui modifient les pratiques professionnelles. Elles sont soumises à des contraintes qui bouleversent l'organisation de l'ensemble des acteurs de santé. De nombreux établissements de santé vivent une restructuration de leurs locaux. Ce changement s'accompagne d'une réorganisation de l'activité et modifie les habitudes des équipes soignantes. Cela n'est pas sans conséquence pour les agents, qui manifestent leurs craintes et présentent des difficultés à s'approprier le projet.

Afin de comprendre les manifestations de résistance au changement, j'ai interrogé neuf professionnels de santé. L'enquête s'est déroulée auprès de 3 cadres de santé, de 3 infirmières et de 3 aides-soignants. J'ai pu observer les différentes étapes du processus de changement. Ce travail m'a permis de mettre en évidence le rôle du cadre de santé dans l'accompagnement des équipes lors d'une conduite de changement.

### **Mots clés :**

Changement – Management – Objectifs – Communication - Groupe

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**La conduite du changement : Le Cadre de Santé et la communication**

**CREUSEVEAU Carine**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Depuis de nombreuses années, le système hospitalier est en perpétuel changement; toute l'organisation hospitalière en est impactée. Par conséquent, tous les acteurs de santé vivent des changements dans leurs unités de soins et doivent s'adapter à cet environnement en mouvance continue. Souvent, le changement génère des interrogations et des inquiétudes pour les agents qui manifestent alors une certaine résistance au projet. Je me suis interrogée sur le rôle du Cadre de Santé et la communication qu'il exerce auprès de l'équipe pour accompagner le changement et faire face à ces résistances.

Par ce travail de recherche, j'ai essayé d'apporter des éléments de réponses à cette problématique. J'ai interrogé des Cadres de Santé sur les changements qu'ils ont eu à mener et sur l'importance de la communication dans la conduite du changement, notamment face aux éventuelles résistances rencontrées.

A travers ces enquêtes, j'ai observé que le Cadre doit prendre en compte la spécificité de la situation et les résistances manifestées par les agents dans toute conduite du changement.

Ce travail a mis en lumière l'importance du rôle du Cadre de Santé lors de la conduite d'un changement. La communication est un levier indispensable pour encourager et faciliter l'adhésion des équipes dans une démarche de changement.

### **Mots clés :**

Cadre de Santé - Communication - Changement - Résistance au changement

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Les manipulateurs d'électroradiologie médicale aujourd'hui : les compétences en tension entre polyvalence et expertise.**

**DAGUET Eric**

**Promotion 2010-2011**

Option : manipulateur d'électroradiologie médicale

### **Résumé**

Le contexte socioéconomique actuel place les cadres de santé et les établissements de soins devant un paradoxe :

- ✓ le budget de l'État requiert une maîtrise des coûts de santé ;
- ✓ la certification V 2010 a pour objectif la qualité et la sécurité des soins.

Le cadre de proximité décline cette politique par une optimisation des ressources humaines au niveau des unités du plateau technique d'imagerie et de radiothérapie. La polyvalence et une certaine mobilité sont demandées aux manipulateurs d'électroradiologie médicale afin d'adapter les effectifs à la charge de travail.

Sociologiquement, les compétences sont impactées par la contingence liée à l'histoire de l'unité, aux compétences propres du corps médical, aux progrès scientifiques ainsi qu'au contexte socio économique.

Au terme de polyvalence, nous préférons celui plus valorisant de pluri-compétence, somme de compétences transversales organisationnelles et de compétences techniques spécifiques à chaque modalité.

La mobilité ne ferait pas encore partie de la culture du manipulateur. Aussi, les mouvements de personnel entre les différents secteurs et segments professionnels restent limités. Pour autant, l'hôpital est à la recherche de flexibilité quant à l'affectation des postes.

Cependant, la mobilité paraît remettre en cause la notion de compétences, et par conséquence, celle. Ce problème questionne les missions du cadre de proximité et notamment, le nécessaire accompagnement au changement.

Cet accompagnement passe par une communication adaptée, par la valorisation de la mobilité, source « ... *d'enrichissement tant professionnels que personnels.* » selon IAZYKOFF, ainsi que par la prise en compte, pour chaque professionnel concerné, des angoisses liées à la mobilité.

### **Mots clés :**

Manipulateur d'électroradiologie médicale ; compétence ; polyvalence ; pluri compétence ; expertise, mobilité ; segment professionnel.

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Le cadre de proximité et le tuteur des étudiants en soins infirmiers, quel accompagnement ?**

**DEROZE Sébastien**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Les stages représentent la moitié du temps de formation des étudiants en soins infirmiers. Ils participent donc largement à leur professionnalisation.

Le cadre de proximité est garant de la qualité de l'encadrement et notamment du tutorat.

En effet, la réforme de la formation infirmière de 2009 institue la mise en œuvre du tutorat des étudiants sur les terrains de stage. Elle souligne l'importance de la pratique réflexive dans la professionnalisation des étudiants et dans l'exercice de la profession infirmière.

Ainsi, le nouveau référentiel de formation confère un rôle majeur au tuteur dans l'acquisition de compétences par les étudiants. En quoi le cadre de proximité permet-il aux infirmiers de développer les compétences nécessaires à un tutorat de qualité ?

Les entretiens menés auprès de l'infirmier tuteur et du cadre de proximité de quatre unités ont révélé que le cadre se situe comme le « tuteur du tuteur » : il accompagne le tuteur dans son nouveau rôle et favorise ainsi le développement de ses compétences, comme le tuteur vis-à-vis de l'étudiant.

### **Mots clés :**

Stage - Encadrement - Tutorat - Tuteur - Mesures d'accompagnement - Cadre de proximité  
Compétence - Formation par compétences - Professionnalisation - Posture de questionnement - Pratique réflexive

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Cadre de santé et parcours professionnel**

**DORNSTETTER Jacqueline**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Partant du fait que l'encadrement des équipes soignantes est un métier de contact qui exige un ensemble de compétences pour :

- assurer la qualité et la sécurité des soins en milieu sanitaire et social
  - manager et encadrer les professionnels qui dispensent des soins,
- c'est être capable et responsable à la fois.

Cette fonction complexe requiert des capacités d'adaptation, un sens développé des responsabilités, ainsi que des capacités de communication écrite et orale pour accomplir efficacement les tâches quotidiennes, administratives et relationnelles.

Face à une telle fonction, au carrefour de compétences aussi techniques que relationnelles, je me questionne sur les ressources et les dispositifs nécessaires pour accéder à la fonction de cadre de santé.

### **Mots clés :**

Compétences - Légitimité - Reconnaissance - Andragogie - Processus de professionnalisation.

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Âge et compétences dans la fonction cadre de santé**

**FEDER SEILLER Jessica**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Dans l'exercice de la fonction de cadre de santé, l'âge a-t-il un impact sur l'évaluation des compétences et sur l'appartenance au collectif cadre de santé?

Les définitions de la compétence incluent, notamment, des critères de temporalité pour son développement. L'âge va-t-il faire partie de ces critères?

Les entretiens conduits auprès des cadres de santé ont permis de mettre en évidence des interactions entre la compétence et l'âge par le biais des représentations. Ceux-ci ont également montré l'impact de l'âge sur les manifestations d'appartenance au collectif cadre de santé.

Les représentations du monde qui nous entourent jouent un rôle majeur dans les relations interpersonnelles et impactent quotidiennement dans nos trajectoires de vie personnelles et professionnelles.

### **Mots clés :**

Âge- Compétences- Fonction cadre de santé- Représentations- Identité professionnelle-



Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Le positionnement du cadre de santé ou quand le cadre évalue ses anciens collègues**

**GALL Fabienne**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Le changement de position d'un professionnel dans une même équipe entraîne des bouleversements, des interrogations et des inquiétudes.

L'entretien d'évaluation est un moment privilégié entre le cadre de santé et les agents. Ce temps contribue-t-il au positionnement du cadre auprès de ses anciens collègues?

Cette réflexion a mis en évidence que ce sont les actes au quotidien qui donnent la possibilité au cadre de se positionner. Pour y parvenir il est important que ses missions soient clairement définies. Il doit également se questionner sur ses pratiques, ses limites et doit acquérir une aisance relationnelle. L'assertivité semble être une méthode de communication adaptée au management d'une équipe.

Grâce à une recherche théorique, à une enquête sur le terrain et à son analyse, ce travail est allé au-delà des représentations et a donné l'occasion d'élargir la réflexion sur le thème du positionnement du cadre de santé issu de la même équipe.

### **Mots clés :**

Cadre de santé – Entretien d'évaluation – Positionnement – Assertivité

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**La satisfaction au travail, une réponse à l'absentéisme?**

**GICQUEL Marina**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Le taux d'absentéisme dans une organisation peut être considéré comme un indicateur de l'état de santé des salariés. Au-delà des répercussions financières, l'absentéisme entraîne des dysfonctionnements organisationnels et impact la qualité de vie au travail des soignants ainsi que la qualité des soins dispensés.

La population aide soignante exerçant auprès de personnes âgées, de part la spécificité des soins, semble être plus vulnérable face à un mal-être professionnel.

Qu'en est-il de la satisfaction professionnelle pour cette catégorie de soignants ? Existe-il un lien entre l'insatisfaction et l'absentéisme ?

Les théories associées à une étude qualitative menée auprès de plusieurs professionnels permettent de répondre à ces questions.

L'analyse effectuée permet de cibler les sources de satisfaction et d'insatisfaction sur lesquelles le cadre de santé peut agir pour favoriser le bien-être de ses collaborateurs. Plusieurs éléments nécessaires dans une pratique managériale sont également mis en évidence.

La satisfaction professionnelle peut lutter contre l'absentéisme mais la complexité de ce phénomène mérite une étude approfondie de ces multiples causes.

### **Mots clés :**

Satisfaction – Motivation –Reconnaissance -Epuisement professionnel -Absentéisme.

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Une performance d'acteurs**

**GRANDCLEMENT Gabrielle**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Les progrès dans le champ de la santé, la prise en charge plus rapide des patients avec des hospitalisations toujours plus courtes entraînent une ouverture de l'hôpital sur le domicile.

Il est alors nécessaire que les cadres du domicile et de l'hôpital établissent des liens et coopèrent pour permettre une continuité des soins et une prise en charge de qualité des patients.

Pour réussir ce travail de lien et de coopération, la rencontre et la connaissance mutuelle des différents acteurs est à encourager.

Le cadre de santé, par la position centrale qu'il occupe, peut faciliter les échanges et favoriser le travail de lien entre l'hôpital et le domicile.

La performance d'acteurs est alors la réussite du "travailler ensemble".

### **Mots clés :**

Continuité des soins -Sorties d'hospitalisation- Lien – Coopération – Patients – Hôpital-  
Domicile - Cadre de santé.

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Gérer une équipe interdisciplinaire, "casse-tête" ou richesse...**

**JAEGLE Béatrice**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Les récents textes de lois et la nouvelle gouvernance poussent les institutions vers l'interdisciplinarité dans la prise en charge du patient. Par ce fait, le rôle du cadre de santé est en pleine mouvance d'où le questionnement suivant :

#### **Quelle est la légitimité d'un cadre de proximité dans une équipe interdisciplinaire ?**

À partir d'entretiens exploratoires, les thèmes comme la hiérarchie, l'information, la gestion ou encore le soutien par une « image paternaliste » ont été abordés.

À travers une recherche documentaire et une enquête de terrain, ce travail tente de comprendre les leviers qui permettent de légitimer l'autorité du cadre de santé. Il est au centre des stratégies managériales et de cette interdisciplinarité. Il est le leader de cette équipe qu'il se doit d'écouter, de rassurer, de comprendre et d'accompagner, afin de garantir une place à chacun dans la prise en charge du patient.

### **Mots clés :**

Autorité – Légitimité – Equipe interdisciplinaire – Hiérarchie – Information – Gestion-  
« image paternaliste » - Place du cadre de santé

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Le rôle du cadre de santé dans la motivation des agents**

**JAMEY Marie Agnès**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Après vingt quatre années d'exercice de la profession infirmière puis de faisant fonction essentiellement auprès de personnes âgées, je souhaite faire une pause pour réfléchir à ma pratique professionnelle.

Soigner en gériatrie est un exercice complexe. Pour pallier à un manque d'effectifs AS, les AMP, les AVS et les ASHQ apportent une aide aux personnes afin de compenser un déficit (total ou partiel), de stimuler les fonctions encore possibles et surtout de leur donner envie de vivre.

Ce travail est une quête sur l'existence d'un lien entre la motivation et l'autonomie des agents ainsi qu'une réflexion sur la délégation au sein d'une équipe. Dans un quotidien prédisposant à la répétition des tâches, le cadre d'une équipe est en première ligne pour favoriser des actions permettant la lutte contre la monotonie

### **Mots clés :**

Motivation - Délégation - Etablissement de santé: EHPAD – Aide-soignante – Autonomie

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Le cadre de proximité : un acteur clé du changement**

**LOLLIER MAIRE Anne**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

La société est en perpétuelle transformation et les établissements de santé modifient leurs organisations de travail afin de s'adapter. Le processus du changement entraîne des résistances chez les professionnels. Le cadre de proximité a une place primordiale pour conduire le changement. La conduite du changement nécessite pour le cadre de connaître les différentes phases du changement et également de posséder des compétences managériales. Ainsi, il identifie les comportements des agents et permet leur évolution. Le management participatif utilisé par le cadre permet d'établir une communication appropriée et une implication des agents. Il permet de diminuer les résistances et facilite l'adhésion de l'équipe au changement.

### **Mots clés :**

Cadre de proximité – Changement - Conduite du changement -Management

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**L'interdisciplinarité et le soin nutritionnel**

**LOMBARTE Marie-Noëlle**

**Promotion 2010-2011**

Option : Diététicienne

**Résumé**

Des changements s'opèrent à l'hôpital, face à des situations de plus en plus complexes, le travail en interdisciplinarité offre une meilleure sécurité dans l'exécution des soins. Les soins nutritionnels n'échappent pas à cette réalité, ils demandent la collaboration de différents professionnels et la mise en place d'actions de coopération efficaces pour la prise en charge du patient. Néanmoins, les relations au travail ne sont pas simples, elles peuvent être source de conflits ou au contraire d'alliances. Des négociations ont lieu en permanence pour régir « *l'ordre social.* » [STRAUSS, A. *La trame de la négociation*].

Ce travail de recherche a été conduit avec l'hypothèse suivante : les activités de soins nutritionnels dépendent de la mise en œuvre d'un processus interdisciplinaire entre diététiciens et aides-soignants.

Après avoir développé dans la partie conceptuelle des notions clés en rapport avec le thème de l'étude, des entretiens exploratoires ont permis de recueillir des données. Ces dernières ont été ensuite analysées afin de vérifier que l'hypothèse du mémoire pouvait être validée.

L'ensemble de ce travail m'a ensuite amené à réfléchir sur les enseignements que je pouvais tirer de cette recherche, dans le contexte de ma pratique professionnelle de cadre de santé.

**Mots clés :**

Soins nutritionnels - Interdisciplinarité - Communication – Identité professionnelle - Diététiciennes - Aides-soignantes

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Développement de compétences d'un infirmier nouvellement diplômé et tutorat**

**MAIRE Marie Hélène**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Actuellement, le domaine de la santé est en pleine mutation : évolution des techniques, évolution des rôles et des missions de chacun, contraintes économiques, réglementaires....

Dans ce contexte, l'hôpital a comme objectifs de potentialiser et développer les compétences des différents acteurs.

Les cadres de santé ont alors un rôle primordial dans ce processus.

Ainsi, le point de départ de mon travail de recherche est une interrogation sur le rôle du cadre de santé dans le développement des compétences des infirmiers nouvellement diplômés.

Les différentes lectures et échanges avec des professionnels me mènent à choisir l'hypothèse selon laquelle la mise en œuvre d'un dispositif de tutorat favorise ce développement de compétences.

L'analyse des entretiens réalisés confirme partiellement le postulat de départ. En effet, le tutorat des jeunes diplômés est un outil favorisant leur développement de compétences.

Cependant, il apparaît également que pour rendre ce dispositif efficace, le cadre de santé doit l'accompagner d'un management d'équipe intégrant différents éléments, comme la nouvelle génération et les moyens alloués.

### **Mots clés :**

Compétence – Tutorat - Infirmier nouvellement diplômé.



Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**L'identité de service : une culture à considérer**

**MONNOT Jane Aline**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Ce travail d'initiation à la recherche m'a amené à me questionner sur la culture de service, reflet des identités organisationnelles, professionnelles et individuelles et sur la légitimité de l'autorité.

Des entretiens semi-directifs auprès de soignants en service de soins m'ont permis de mettre en rapport les attentes de l'équipe et les attitudes du cadre de santé.

L'autorité statutaire n'est pas suffisante, pour que les objectifs du cadre de santé soient atteints d'une manière collective par une adhésion de l'ensemble des soignants. Sa considération de la culture de service, véritable identité de l'unité, peut participer à la légitimation de son autorité.

Cette culture est le miroir des organisations, des comportements et des valeurs du groupe. Elle permet aux soignants de se valoriser et de se distinguer des autres. Sa reconnaissance par le cadre favorise un climat de confiance déterminant dans les rapports de l'équipe à l'autorité et permet l'adéquation des actions menées.

La considération de la culture de service par le cadre de santé passe par une attitude d'écoute, de compréhension et de soutien de ses collaborateurs.

### **Mots clés :**

Autorité - Culture - Identités professionnelles - Attitude - Reconnaissance- Relation de confiance

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Les aptitudes psychologiques au cœur de l'entretien annuel d'évaluation**

**MOUGIN Christine**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

L'arrêté du 29 septembre 2010 détermine les attendus du compte-rendu de l'entretien annuel, des agents des établissements de la fonction publique hospitalière.

C'est alors, au cadre de santé de mettre en place les conditions de réalisation, afin d'optimiser cet entretien.

Dans les établissements ne disposant pas d'un encadrement spécifique pour les équipes de nuit se posent les questions suivantes :

Comment évaluer les infirmières de nuit ?

Comment évaluer plus spécifiquement les aptitudes psychologiques des infirmières de nuit ?

L'expérience du cadre de santé, dans son rôle d'évaluateur, est-elle une aide ?

L'analyse réflexive permet-elle d'évaluer les aptitudes psychologiques de l'infirmière de nuit ?

L'étude de concepts, puis ensuite l'analyse d'entretiens réalisés auprès de cadres de santé vont permettre d'explorer les différentes facettes du questionnement.

Ainsi, l'expérience est un parcours unique, aidant pour la réalisation des entretiens.

Il est mis en évidence que l'analyse réflexive est un des moyens dont dispose le cadre pour l'évaluation des aptitudes psychologiques des infirmières de nuit

### **Mots clés :**

Cadre de santé - Entretien annuel d'évaluation - Aptitudes psychologiques – Expérience-  
Analyse réflexive

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**La culture de sécurité des soins – des perceptions, des comportements, des organisations.**

**MOUILLET Sophie**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

La sécurité des soins représente une priorité des politiques de santé publique. Il s'agit d'un des axes forts de la procédure de certification actuelle. Le manuel de certification V2010, consacre un critère au développement d'une culture qualité et sécurité des soins. Même si peu d'études l'ont évalué, il existerait un lien positif entre culture de sécurité des soins et sécurité des soins. La culture de sécurité se définit par des façons de penser, de sentir, d'agir. Il s'agit là d'un concept nouveau comprenant plusieurs dimensions et dont les définitions sont multiples. La culture de sécurité des soins serait basée sur des perceptions partagées. Elle se traduirait par des valeurs des comportements, des organisations qui détermineraient l'engagement de l'institution, du cadre de santé dans la conduite d'une démarche de sécurité des soins. La finalité de ce travail de recherche est de vérifier l'existence de liens entre la façon de sentir, de penser, d'agir du cadre de santé et celle des infirmiers de son équipe. L'étude a été menée dans quatre établissements de santé, et sur la base d'entretiens réalisés auprès de cadres de santé et d'infirmiers exerçant dans les blocs opératoires. Identifier les représentations des cadres de santé permet de connaître leurs façons de penser, de sentir, leurs comportements et par conséquent leurs pratiques. C'est cette façon de penser, de sentir, d'agir qui peut influencer les pratiques de l'équipe qu'ils gèrent. L'engagement de l'institution, de l'encadrement, le style de management mais aussi le contexte influenceraient la culture de sécurité.

### **Mots clés :**

Sécurité - Culture de sécurité des soins - Certification - Management.

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Le suivi pédagogique, quelle posture adopter ?**

**OBERON Françoise**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

La formation paramédicale est en transformation et les réformes sont en cours. Elles ont commencé par la formation aide soignant en 2005 puis par celle des infirmières et se poursuivra avec les spécialisations.

Actuellement, le vocable *suivi pédagogique* est largement utilisé et répandu par les professionnels de la formation. Mais concrètement, comment le décrire, que mettre sous ces termes et quelle posture le cadre de santé formateur doit-il adopter lors du suivi pédagogique ?

S'agit-il de *suivre*, ou *être à côté de*, ou *être devant* l'apprenant ?

Cette réflexion se propose d'explorer, ces questions et d'approfondir les concepts d'alternance, de compétence et d'accompagnement.

L'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence la place centrale de la relation pédagogique entre le formateur et l'apprenant dans la pratique du suivi pédagogique.

### **Mots clés :**

Suivi pédagogique – Accompagnement - Référentiel aide soignant – Alternance – Compétence

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Les soignants et la mobilité**

**PASSONI Annabelle**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

#### **Pourquoi le personnel infirmier n'adhère pas au projet de mobilité ponctuelle mis en place au sein d'une institution ?**

Cette question qui relève d'un constat en tant que soignante, d'une part, et faisant fonction de Cadre de Santé d'autre part, est au centre de mon travail de recherche.

A travers ce travail, j'ai voulu essayer de comprendre pourquoi les IDE émettent des réticences à s'impliquer dans cette mobilité. Cela, afin de pouvoir, lors de ma future Fonction de Cadre de Santé, adapter mon management à ces situations.

Pour cela, je me suis appuyée sur des recherches empiriques afin d'élaborer un cadre conceptuel centré sur la mobilité, la compétence et l'identité.

L'analyse des entretiens réalisés auprès d'infirmier(e)s de plusieurs secteurs de soins a mis en évidence l'impact de la mobilité pour les soignants ; impact sur leurs conditions de travail, leur travail mais aussi sur eux-mêmes.

Face à la mobilité, le Cadre de Santé a donc un rôle majeur afin d'établir un dialogue et de créer des conditions favorables à la mise en place d'un tel projet.

### **Mots clés :**

Mobilité – Identité professionnelle et personnelle - Compétence

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Nouveau référentiel 2009 : prenez un bon départ !!**

**SAILLARD Corinne**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Mis en place en 2009, le nouveau référentiel de formation en soins infirmiers a profondément changé la façon "d'enseigner" pour les formateurs et d'apprendre pour les étudiants. Dorénavant, le transmissif n'est plus le principal concept au coeur de la formation. L'entrée par les compétences est privilégiée. Dans ma pratique professionnelle, j'ai ainsi pu constater les changements qui découlent de ce nouveau référentiel. J'ai pris conscience des interrogations qu'il suscitait chez les élèves et des questions qu'il posait dans la formation des étudiants en général : ces derniers ont-ils bien appréhendé ce nouveau référentiel ? Les principes de l'analyse réflexive sont-ils suffisamment intégrés aux élèves en début de formation ? Les formateurs se sont-ils aussi adaptés en ajustant leur méthode pédagogique ? Des ajustements sont-ils nécessaires afin d'améliorer l'efficacité de ce nouveau référentiel ? C'est pour répondre à ces questions que j'ai voulu réaliser un premier retour sur le nouveau référentiel de formation, deux ans après sa mise en place dans les cursus de formation des infirmiers. Les entretiens réalisés auprès des étudiants et des cadres formateurs en France et en Suisse apportent des réponses à ces interrogations.

### **Mots clés :**

Analyse réflexive–Apprentissage–Compétence–Démarche Pédagogique – Etudiants –  
Formateurs–Formation– Nouveau Référentiel- Pédagogie - Pratique professionnelle –  
Universitérisation

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**LE CADRE DE SANTE BIEN TRAITANT : un enjeu pour la cohésion d'équipe, le sentiment d'appartenance et la motivation des infirmières ?**

**STERKLEN SCHLEICHER Nathalie**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

Avant mon départ à l'IFCS, l'établissement qui m'emploie a connu de nombreuses démissions d'infirmières diplômées d'état.

En poste de faisant fonction de cadre de santé, depuis 3 ans, ces départs m'ont interpellée.

Je me suis demandée si par son management, le cadre de santé peut agir sur la motivation, la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance des infirmières.

Peut-on alors parler de bienveillance dans le management ?

Ce travail de recherche m'a permis d'explorer des concepts, de partir à la rencontre d'infirmières et de cadres de santé d'autres établissements.

Ces entretiens ont été une expérience enrichissante tant pour la construction de ce travail de recherche que pour mes réflexions personnelles.

A l'issue de mon analyse, mon hypothèse de recherche n'est que partiellement confirmée.

A l'aube de mon retour en service de soins en tant que Cadre de Santé, toutes ces lectures, rencontres m'ont interpellé sur « quel cadre, je souhaite devenir » et m'ont conforté dans mes certitudes sur l'importance des relations humaines et de la communication.

### **Mots clés :**

Management - Cadre de santé - Cohésion d'équipe – Motivation – Implication - Reconnaissance- Bienveillance.

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Le cadre de santé au cœur de l'interdisciplinarité : comment faire tomber les barrières ?**

**TERZAGHI Céline**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

La prise en charge des patients hospitalisés en service de Soins de Suite et Réadaptation nécessite l'intervention de professionnels issus de filières différentes. Tous ces intervenants ont un rôle à jouer pour permettre la réussite de la rééducation. Or je constate qu'il existe un cloisonnement des soins et activités, il n'y a pas de compétence collective.

Alors, comment le cadre de santé par son management peut-il permettre l'émergence d'une compétence collective au sein d'une équipe pluridisciplinaire ?

En fait, comment peut-il permettre l'existence de l'interdisciplinarité ?

A travers l'expérience de cadres de santé, d'infirmières, de kinésithérapeutes et d'ergothérapeutes je me rends compte que tous ces professionnels ne se connaissent pas. En effet, aller voir l'autre dans son activité, communiquer avec lui semblent être utiles à la coopération inter-professionnelle.

Par ailleurs, faire participer les acteurs du soin aux prises de décisions concernant les soins et l'organisation apparaît comme essentiel à l'interdisciplinarité.

En outre, plutôt qu'être coordonnée, la prise en charge doit être concertée. Cette concertation doit se faire entre les professionnels, mais aussi avec le patient qui doit être acteur de sa prise en charge.

De plus l'accompagnement et la volonté des directions sont à priori des conditions nécessaires au développement de la coopération inter-professionnelle.

### **Mots clés :**

Equipe pluridisciplinaire- Compétence collective – interdisciplinarité – Coopération – Communication – Management



Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Réintégration de poste et positionnement du Cadre de Santé : une histoire de relation et de place...**

**TOGNI Sabrina**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

A la sortie de l'IFCS, le Cadre de Santé réintégrant le même poste, devra de nouveau se réapproprier cette place qu'il a laissé pendant dix mois de formation. La question étant de savoir en quoi le positionnement du Cadre dans son équipe, et la relation avec son ou ses remplaçants, a une influence sur sa réintégration de poste après cette absence.

Au travers d'une approche théorique et d'une enquête auprès de dix professionnels, ce travail de recherche met en évidence que la réintégration de poste du Cadre est facilitée de par son positionnement, mais également de par la relation de confiance instaurée antérieurement envers les équipes et la hiérarchie.

Néanmoins, le jeu des places se pose entre le cadre réintégrant et les protagonistes remplaçants, même si une relation de confiance s'était créée entre eux auparavant.

### **Mots clés :**

Positionnement. Acteur et système. Pouvoir. Autorité. Jeu des places. Confiance. Reconnaissance. Intégration. Réintégration. Relation. Communication.

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Prévenir l'habitué des soignants en psychiatrie : un enjeu pour le cadre de santé.**

**VANDENBUSSCHE Sandra**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

La maladie mentale reste empreinte des représentations de l'histoire de l'hôpital psychiatrique, pour la population française. Les soignants qui travaillent en psychiatrie sont-ils eux-mêmes marqués par ces représentations ? Sont-elles sources de conséquences dans les soins ? Ces questionnements sont la base de ce travail.

L'expérience que des infirmiers et aides-soignants ont souhaité partager avec moi, indique que les représentations de la maladie mentale ont une répercussion dans leurs comportements au cours des soins, les conduisant parfois à une habitude.

Cette habitude entraînant une perte de réactivité pour les soignants, les questionne. La remise en question de leur pratique et notamment par le biais de l'équipe est une vraie préoccupation pour les soignants en psychiatrie.

Cependant, ils disent avoir aussi besoin du cadre de santé pour pouvoir maintenir leur réactivité. En effet, le recul du cadre de santé est un atout pour amener les équipes à se questionner sur le sens du soin. De plus, la continuité des soins étant de la responsabilité du cadre de santé, prévenir l'habitude des soignants en psychiatrie est alors un enjeu pour lui.

### **Mots clés :**

Représentations sociales - Maladie mentale – Identité – Habitude – Soignants - Cadre de santé.

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Besançon  
I.F.C.S.  
44 chemin du sanatorium  
25030 BESANCON CEDEX

Titre du mémoire :

**Conduite du management par le cadre de santé : quel enjeu entre attitude pédagogique et évaluation des pratiques professionnelles ?**

**ZUMSTEIN Karine**

**Promotion 2010-2011**

Option : infirmière

### **Résumé**

À l'heure des certifications V2010, quel peut être le type de management du cadre de santé pour faire participer son équipe aux évaluations des pratiques professionnelles ?

Ce travail de recherche a été mené dans le but d'apporter quelques éléments de réponse à un questionnement professionnel d'actualité. En effet, l'utilisation de la pédagogie peut-elle contribuer à l'implication et la motivation de son équipe à une démarche qualité ?

Les établissements de santé définissent une politique qualité qu'ils déclinent chacun à leur manière, de même que l'information aux professionnels est différemment répercutée.

La réflexion porte sur les thèmes de la motivation, l'impact de l'accompagnement professionnel sur le management d'une équipe et la place des évaluations des pratiques professionnelles dans les établissements de santé. A travers un travail de recherche bibliographique et d'analyse d'entretiens réalisés auprès de professionnels de santé, la discussion va mettre en évidence des éléments de réflexion pour le management du cadre de santé dans une démarche d'évaluation des pratiques professionnelles et vers la professionnalisation de son équipe.

### **Mots clés :**

Management du cadre de santé – Pédagogie – Evaluation des pratiques professionnelles-  
Implication – Motivation – Participation