


## Table des matières

### Introduction

I – Etymologie du mot leadership.....	6.
1- En anglais.....	6
2- En français.....	7
3- En arabe.....	7
II – Leadership en science de l'éducation.....	8
III – Théories de leadership.....	9
3- 1 Théorie des caractères.....	9
3 - 2Théorie de fonction et du contexte.....	9
3 - 3Théorie complémentariste.....	9
IV - Leader et Groupe.....	10
V - Découvrir les éléments du leadership en sa personne.....	12
VI - Motivation est elle un réel moteur de perfectionnement...13	



VII – Concept de motivation .....	16
7 – 1 Définition.....	16
V III - Motivation selon les écoles.....	16
8 – 1 Ecole classique.....	16
8 – 2 Ecole des systèmes sociaux.....	17
8 – 2– 1 Elton Mayo.....	17
8 – 2 – 2 Abraham Maslow.....	17
8 – 2 – 3 F. Herzberg.....	18
8 – 2 – 4 Psychologie post-hawthorienne.....	18
A/ D.Mac Gregor.....	19
B/Modèle de Renis Likert.....	20
8 – 3 Ecole sociotechnique.....	21
IX - Opérationnaliser les théories.....	22

X – Source de la motivation.....	23
10 – 1 Autonomie.....	25
10 - 2 Compétence.....	26
10 - 3 Récompenser.....	26
10 - 4 Respecter.....	26

Conclusion

Bibliographie

## Leadership infirmier et motivation

En se référant aux écrits sur le thème du leadership, nous pouvons déjà avancer que ce concept comporte deux pôles inséparables : le leader et le groupe. Les sociologues affirment que le leadership est l'un des principaux rôles engendrés par les relations entre les membres d'un groupe. Ainsi le concept de leadership fait référence à la relation de confiance qui relie le leader avec le groupe pour atteindre un objectif commun. Cela signifie que le leader mérite la qualité de leadership par sa capacité de motivation du groupe en l'orientant vers la réalisation d'un but commun.

## **Etymologie du mot leadership**

### **1- En Anglais**

Le mot leadership tire son origine linguistique de la langue anglaise. Il est constitué de deux termes (leader et ship), le mot leader signifie dirigeant ; le mot ship désigne navire. Donc la notion de leadership fait allusion au fait de garder le cap pour que le navire atteigne sa destination. Dans le même emploi le mot ship a pris le sens du perfectionnement dans la pratique

## 2- En Français

Les français ont conservé le terme anglais sans le traduire. Il signifie la capacité de diriger les gens et les organisations pour atteindre un objectif défini.

## 3- En Arabe

En langue arabe, nous ne trouvons pas de synonyme exact au mot anglais leadership ; cependant IBN MANDOUR\* « 13<sup>ème</sup> siècle: penseur et philologue égyptien, introduit le verbe « kada قاد » et le verbe « saka قاد , la notion de leadership dans la langue arabe fait référence au sens de guider et diriger dans le bon chemin vers un but précis.



## **II – Leadership en sciences de l'éducation**

Le leadership est un comportement qui se manifeste dans l'interaction entre le leader et le groupe par rapport au sujets qu'il conduit afin qu'il conserve leur unité et leur consolidation et profiter de leurs ressources...Le concept de leadership varie selon les différents domaines : administratif, santé ou autre.

### **III - Théories du leadership**

#### **3- 1 La théorie des caractères :**

cette théorie repose sur la théorie psychique des types de personnalité.

#### **3- 2 La théorie de la fonction et du contexte :**

Cette théorie explique le comportement du leader par la situation et le contexte. Il est le résultat d'interaction entre la personne et la situation dans laquelle elle se trouve.

#### **3- 3 La théorie complémentariste :**


Dans cette théorie, le leadership repose sur la capacité qu'a le leader d'établir la relation entre la situation, les tâches qu'exigent cette dernière et aussi les membres du groupe. Le critère du bon leader consiste dans la capacité de guider le groupe vers le but avec succès de créer chez ce dernier le désir de travailler en le mobilisant à réaliser le but ou la tâche demandée.

## IV - Leader et groupe

Le groupe est une unité sociale constituée d'un ensemble d'individus qui ont une interaction entre eux.

Ainsi les rôles et les fonctions du leader se définissent par rapport à la relation qu'il établit avec le groupe.

La fonction de guidance qu'exige la position de leader nécessite la *planification*, *l'organisation* et **la motivation**. Le leader doit donc connaître les capacités du groupe pour comprendre ses potentialités et anticiper les obstacles et les difficultés afin de les traiter ou les gérer positivement. C'est là le fondement de la relation entre le leader et le groupe. Certes que la conservation d'une structure solide et unifiée qui résiste aux facteurs de désagrégation du groupe nécessite un leader, mais c'est la nature des relations dans le groupe qui facilite ou gêne le travail



D'après Alex Mucchielli :, dans son ouvrage consacré à La psychologie sociale les cinq fonctions classiques du leader sont :

- L'organisation efficiente du groupe afin d'accomplir ses activités et sa tâche. Cette fonction recouvre plusieurs actes comme la prévision des opérations, la coordination entre les activités, l'encouragement et la motivation des membres du groupe.
- Connaître ce qui se passe au sein du groupe, sa situation et ce qu'il faut faire devant de nouvelles situations.
- La concentration sur les relations internes du groupe et sur sa consolidation à travers l'amortissement des tensions et la création des conditions de l'unité du groupe et de sa solidarité.

## **V - Découvrir les éléments du leadership en sa personne :**

Pour s'assurer de l'atteinte du but visé par le groupe, le leader doit jouer un rôle primordial : motiver les membres du groupe. Mais la motivation n'est pas toujours matérielle ou extrinsèque ; il se peut qu'elle trouve son origine ailleurs, mais elle n'est efficace que si elle jaillit du fond de l'individu lui-même. La motivation se rapporte à l'image qu'a le leader de soi-même et de celle que le groupe a développé de sa personne.

Ainsi à la question « Quel type de leadership infirmier favorise la motivation ? » le psychologue américain Claude Levy Leboyer, postule que:

« **C'est le leadership transformationnel** » parce qu'il permet de développer la motivation intrinsèque.

et non le leadership « transactionnel » fondé sur un rapport d'autorité («vous faites cela et, si c'est bien fait, je vous donne une récompense à la fin »).

## VI - La motivation est-elle un réel moteur de performance?

Les organisations sont confrontées quotidiennement à la nécessité de stimuler, d'encourager, en un mot de **motiver** leur personnel. L'objectif avoué que les individus et les équipes soient les plus performants possibles.

Néanmoins cette obligation chacun la pense et la ressent à sa propre façon.

Les attentes des collaborateurs d'une organisation sont de deux types : en premier lieu, les attentes externes telles le salaire, la promotion, la qualité de l'environnement de travail.

Par rapport aux attentes, chacun peut se poser une question du type : Ma performance va-t-elle être reconnue par l'organisation?

Clarifier ce que nous attendons de l'organisation pour laquelle nous travaillons est une étape essentielle.



Elle permet d'estimer la capacité de l'organisation à répondre à nos attentes.

Les attentes internes, quant à elles, sont liées aux attitudes et aux compétences que nous souhaitons développer grâce à notre travail et aux sentiments de fierté, de satisfaction, de progression qui découlent de l'effort fourni pour y arriver.

Ainsi, les questions fréquentes que nous nous posons sont : " Est-ce que je peux m'épanouir dans mon travail ? " ou " Est-ce que mon travail a du sens pour moi ? " Lorsque nous répondons positivement à ces questions, notre estime de soi et notre confiance en soi augmentent et notre épanouissement professionnel est réel".



Et c'est précisément là que l'organisation, par le biais de ses cadres dirigeants, a un rôle à jouer : valoriser le travail réalisé.

Et c'est surtout donner la même valeur à un travail moyen et à un travail de qualité.

A chaque leader responsable de découvrir et d'améliorer des espaces et des temps de valorisation du travail accompli par ses collaborateurs.

## **VII – Concept de motivation**

### **7 -1 Définition**

En psychologie de travail, il s'agit de l'ensemble des forces psychologiques qui poussent un individu à agir dans certaines directions.

## **VIII – La motivation selon les écoles**

### **8 – 1 « L'école classique » Taylor et Fayol :**

Caractérisée par la deshumanisation de l'homme et voit que l'argent est la seule motivation pour avoir la performance.

## 8 – 2 « Ecoles des systèmes sociaux »

Donne un peu de considération à l'homme et estime que la motivation peut être réalisée par l'appartenance à un groupe social.

### 8 – 2– 1 Elton Mayo « 1880 - 1950 » :

E. Mayo a démontré l'importance de l'homogénéité d'un groupe de travail (objectifs propres, solidarité) et de la participation (discussion, coopération) dans l'efficacité du travail.

### 8 – 2– 2 Abraham Maslow 1908-1970/ ETUDE DES MOTIVATIONS

IL met en évidence les différents besoins de l'homme au travail .répondre à ces besoins permettra à l'institution de motiver son personnel :

8 – 2– 3 F.Herzberg (né en 1923) : étude des motivations

Ses travaux montrent que l'homme connaît deux catégories de besoins :

- Les besoins d'entretiens « besoins d'Adams » :
  - ◊ Rémunération, condition de travail, sécurité de l'emploi .. la non satisfaction engendre des conflits, mais leur satisfaction ne suffit pas à motiver.
- Les besoins de réalisation « besoins d'Abraham » :
  - ◊ Avancement, nature du travail, responsabilité...

La réponse à ses besoins est sources de motivation.

8 – 2– 4 D . Mac Gregor (1906 - 1964)

Les théories X et Y deux conceptions opposées de l'homme au travail


- Principe de la théorie X

L'homme a une aversion innée pour le travail, il cherche donc à l'éviter

- Principe de la théorie Y

L'homme est capable de déterminer des objectifs et de les réaliser.

Il ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail



La théorie Y et son style de **direction démocratique** est la plus efficace car elle repose sur des motivations profondes et permet d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.

B / le modèle de Rensis Likert

Il s'intéresse plus particulièrement aux styles de leadership et à leurs influences sur l'efficacité de l'institution.

Il met en évidence quatre grands styles de direction qui permettent d'améliorer l'organisation de travail :

- le style autoritaire exploiteur
- le style autoritaire paternaliste

.



- Le style consultatif :

- Le style participatif :

- 8– 3 Ecole sociotechnique :

- Selon cette école, pour qu'un service soit efficace il faut :

- ◇ Faire connaître et comprendre la nature du travail qui s'effectue
    - ◇ Favoriser l'apprentissage en travaillant
    - ◇ Autoriser un certain degré de liberté et d'initiative dans l'accomplissement des tâches.

◇ Reconnaître socialement le travailleur

◇ Permettre à ce dernier de situer son travail par rapport à la politique générale de l'institution.

◇ Faire sentir que son travail est socialement utile et qu'il sera, pour lui un vecteur pour un futur meilleur (financier, pouvoir, social.. ;).

## **IX - Opérationnaliser les théories**

Les théories sont nombreuses, ont donné lieu à un grand nombre d'études mais leur lecture est insuffisante pour les rendre utiles à un responsable d'unité de soin. Il faut relever ce que chacune présente d'opérationnel et analyser en quoi ces différentes contributions peuvent être utiles :

au personnel : qui me motive, que faire pour me remotiver ?

Aux leaders : comment motiver mes collaborateurs ?.

## X -Sources de motivation

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'identification des facteurs qui agissent sur la motivation et le rendement d'une personne au travail. Le plus influent a été Frederik Herzberg qui a distingué les facteurs de **motivation**.

a- les facteurs d'hygiènes :

Ils peuvent être associés à des éléments d'encouragement pour donner une performance satisfaisante. Si ces facteurs manquent dans un milieu de travail, les salariés concernés risquent d'être insatisfaits et de diminuer leur performance.

· Les facteurs d'hygiènes sont liés au contexte dans lequel s'accomplissent les tâches à savoir :

- Le salaire
- Les conditions physiques de travail
- La sécurité d'emploi
- les procédures de l'organisation
- Le comportement du responsable hiérarchique

b - Les facteurs de motivations :

Ils font appel au désir inné de chaque personne de se réaliser et d'améliorer ainsi sa satisfaction. Mais la présence de ces facteurs est liée directement au contenu des tâches comme :

- La complexité des tâches
- La réalisation d'un travail difficile
- La considération ou la reconnaissance des autres à la suite d'un effort ou d'un succès
- La responsabilité associée à l'emploi occupé
- L'épanouissement personnel par la connaissance et les expériences acquises.
- Les promotions et l'avancement

### **10 - 1 L'autonomie**

Elle crée de la motivation, elle est diversement appréciée d'autant qu'elle a pour corollaire des contrôles. Ils ont pour objet d'aider le collaborateur dans sa démarche, d'ajuster les moyens en temps utile et non de sanctionner.

.

## **10 - 2 compétence**

La maîtrise des situations est source de motivation (WHITE puis HARTER) car elle procure un sentiment de contrôle auto-récompensé.

## **10 – 3 récompenser**

Les productions, les comportements, la qualité des interactions peuvent donner lieu à récompenser.

La récompense doit être compatible avec la culture et les moyens de l'organisation.

Elle peut-être financière, ou porter sur des avantages professionnel, ou être une reconnaissance.

## **Conclusion**

La motivation ne suffit pas à elle seule à rendre compte de la performance.

En effet, les résultats obtenus par un salarié dépendent autant de sa motivation à agir que de l'organisation dans laquelle il travaille. Elle prend en compte un grand nombre de variables ce qui la rend fragile, susceptible de changement.

La motivation n'obéit pas à un modèle unique, la multiplicité des études l'a montré. chaque champ théorique a ses limites car il n'intéresse qu'une facette de la motivation et que chaque nouvelle théorie s'efforce de combler les lacunes de l'autre

La motivation n'est pas un état mais le résultat d'un processus, c'est un construit difficile à analyser d'où des difficultés à la mesurer, à l'évaluer. De simples indicateurs de comportements ne donnent qu'une vue très limitée de la motivation.

## Bibliographie

- Juillet 2009. Manuel de formation en matière de leadership, réalisé par Mohamed Aomorali
- 2009, leadership de l'infirmier gestionnaire des soins infirmiers au niveau de l'Hôpital Ibn Sina de Rabat, Ahmed hamadallah
- 2007, introduction a la gestion des ressources humaines, Mostapha Al aidouni
- Decembre 2006, motivation; réalisé par Michel Denjean
- octobre 2006, Management des organisations et des strategies réalisé par G.Lecrivain.

**Royaume du Maroc**

**Ministère de la santé**

**C.H. Ibn Sina**

**Exposé**  
**Leadership infirmier et motivation**

**Présenté par:**

**Mr Fellahi Taoufiq**

**Dans le cadre de la journée scientifique**

**Juin 2010**