

Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale

De la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53,

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

SECTION : Cadre en soins de santé

---

**L'Infirmier chef, de l'élément culturel au  
moteur de l'unité de soins.**

Emmanuelle Desmet

En vue de l'obtention du diplôme

De cadre en soins de santé

ANNEE : 2012-2013



Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale

De la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53,

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

SECTION : Cadre en soins de santé

---

**L'Infirmier chef, de l'élément culturel au  
moteur de l'unité de soins.**

Emmanuelle Desmet

En vue de l'obtention du diplôme

De cadre en soins de santé

ANNEE : 2012-2013



## Exercice d'intégration tenant lieu de préface

A l'hôpital, que ne mettons-nous pas en culture ? Liquides et tissus biologiques, cellules en tout genre, issues ou extraites du corps d'un humain ! Mettre en culture a comme finalité de produire, d'assurer le développement. Qui cultive ?

Quitte à faire rire Rabelais, la culture est le propre de l'homme, cet animal social. Autrement dit, la culture est dans la nature humaine. *Sic* s'écrit l'autre avant de renchérir : quel doux paradoxe ! La culture est donc un acquis ; à qui ? A tout le monde car notre nature a horreur de vide. La culture aussi !

Le pluriculturalisme étant tendance, « in » ; citons un proverbe africain. Les aphorismes chinois sont légion et bon marché dans les rayons du management ; distinguons-nous. « *Un homme sans culture ressemble à un zèbre sans rayures* »

Même en l'hôpital psychiatrique, il n'y a pas de tels équidés. C'est évident, oui, les zèbres sont zébrés. C'est un signe de ralliement, de reconnaissance et donc d'appartenance. Il s'agit de cultiver des signes. Qui cultive ?

(Pré-)historiquement, paléanthropologiquement, la culture, l'agriculture, cet art de cultiver la terre, serait une découverte féminine. Quoi ! Le propre de l'homme serait un acquis de la femme. C'est évident, oui, les hommes sont bien trop occupés à la chasse ou la guerre. C'est pareil et c'est bien connu : « *qui va à la chasse perd sa place* » (proverbe féministe). Mettre en culture serait donc une affaire de genre, à moins qu'elle se donne un genre !

Faisons le zèbre, mâle ou femelle, peu importe le genre, et courons à une petite séance de culturisme à l'attention des cadres. Il est temps de faire corps !

Bonne lecture en compagnie d'Emmanuelle, une *Flamarosa*.

**PATRICK**



# Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Avant d'aborder la culture .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. La collectivité.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Le groupe .....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Les groupes primaires ou restreints. ....	11
1.2.2. La dynamique des groupes.....	13
<b>1.3. L'équipe et l'unité.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. Conclusion.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Société et culture.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Communauté ou société ?.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. La culture .....</b>	<b>20</b>
2.3.1. Définition. ....	23
2.3.2. Les agents de socialisation .....	25
<b>2.4. Conclusion.....</b>	<b>27</b>
<b>3. L'organisation.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. Introduction et définition .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. L'acteur et le système .....</b>	<b>31</b>
3.2.1. Le système.....	31
3.2.2. L'acteur .....	32
3.2.3. Le système d'action concret.....	32
<b>3.3. La zone d'incertitude .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4. Le pouvoir .....</b>	<b>35</b>
3.4.1. Définition .....	36
3.4.2. Les ressources du pouvoir .....	36
3.4.3. Les sources du pouvoir .....	37
<b>3.5. L'organisation en tant que construit humain.....</b>	<b>38</b>

3.6.	<b>L'organisation et le management .....</b>	<b>40</b>
3.7.	<b>Structures de l'organisation.....</b>	<b>40</b>
3.7.1.	La structure féodale ou charismatique .....	42
3.7.2.	La structure bureaucratique .....	43
3.7.3.	La structure coopérative.....	43
3.7.4.	La structure technocratique.....	43
3.8.	<b>Conclusion.....</b>	<b>44</b>
4.	<b><i>L'entreprise.....</i></b>	<b>46</b>
4.1.	<b>Définition de l'entreprise .....</b>	<b>46</b>
4.2.	<b>Les cadres et le management .....</b>	<b>48</b>
5.	<b><i>La culture d'entreprise.....</i></b>	<b>50</b>
5.1.	<b>Origine du concept.....</b>	<b>50</b>
5.2.	<b>Définition.....</b>	<b>52</b>
5.3.	<b>La culture comme contenu.....</b>	<b>54</b>
5.4.	<b>La culture comme mode de description.....</b>	<b>55</b>
5.5.	<b>La culture comme capacité .....</b>	<b>57</b>
5.6.	<b>La culture d'entreprise et le management .....</b>	<b>59</b>
5.7.	<b>Culture et sous-cultures .....</b>	<b>61</b>
5.8.	<b>Conclusion.....</b>	<b>62</b>
6.	<b><i>L'hôpital et la culture .....</i></b>	<b>65</b>
6.1.	<b>L'hôpital-entreprise.....</b>	<b>65</b>
6.2.	<b>Impact de la structure et de l'organisation hospitalière .....</b>	<b>66</b>
6.3.	<b>L'hôpital et la culture .....</b>	<b>67</b>
7.	<b><i>L'unité de soins et la culture d'unité .....</i></b>	<b>69</b>
7.1.	<b>Introduction .....</b>	<b>69</b>
7.2.	<b>L'infirmier chef et l'unité de soins .....</b>	<b>69</b>
7.2.1.	Les stratégies formelles .....	71
7.2.2.	Les stratégies informelles.....	72

7.3. L'infirmier chef, moteur culturel de l'unité de soins .....	74
7.4. Conclusion.....	76
<b>8. Conclusions et perspectives.....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliographie.....</b>	

# Introduction

Culture et organisation sont deux termes dont l'association semble improbable et qui pourtant suscitent depuis les trente dernières années, l'engouement de la sphère managériale. En effet, l'idée que l'entreprise en tant qu'agent de socialisation, puisse constituer un champ permettant l'apprentissage de nouvelles façons de penser, de percevoir et d'agir, apparaît comme séduisante et originale. La réussite d'une entreprise serait donc directement dépendante de valeurs culturelles qui lui seraient spécifiques. Ce que l'on appelait autrefois « l'esprit » de l'entreprise devient ainsi sa culture.

Mais n'y a-t-il pas là un risque de voir en la culture un instrument destiné à influencer voire manipuler, dans le but de contrôler les jeux d'acteurs et par là même, la dimension sociale de l'entreprise ? Certaines manifestations concrètes telles les valeurs, rites et autres symboles pourraient alors donner une vision de l'entreprise profitable à son management. Posons-nous alors cette question : « *peut-on faire de la culture un instrument de gestion, source de performance, au service du management ?* »

Aborder l'entreprise d'un point de vue culturel, n'est-ce pas d'abord et avant tout, prendre en considération sa structure sociale et l'organisation des relations humaines, inhérentes à toute action collective ? N'est-ce pas prendre conscience des stratégies d'acteurs, en quête de pouvoir, et sans quoi l'action collective ne trouve plus de sens ? De sens, il en est bien question lorsqu'on aborde la culture d'une société humaine. En effet, toute société repose sur une histoire, un vécu et des expériences. Celles-ci évoluent au fil du temps et constituent un cadre de références à l'ensemble humain qui constitue cette société. Ceci implique qu'une culture évolue, se construit et se modifie en cohérence avec son environnement.

L'hôpital et plus précisément l'unité de soins, sociétés humaines particulières, sont le champ d'analyse qui nous intéresse. Notre formation de cadre de santé nous a entre autres amené à nous positionner sur différents points ou questions liées à notre

profession de soignant et future profession d'infirmier chef<sup>1</sup>. Nous avons donc été amenés à nous positionner « culturellement » lors de ces discussions qu'elles soient orales ou écrites. L'origine de cette démarche de réflexion trouve son sens dans notre intérêt pour l'aspect imprévisible du comportement humain, et dans la signification des interactions qui en découlent. Elle se veut un cheminement en constante évolution et qui ne prétend pas aboutir à une réponse claire et précise. Chacun, les cadres de santé, futurs ou actuels, de même que tous ceux que les relations humaines interrogent, se fera sa propre opinion.

Nous sommes donc partis de cette interrogation : « *l'infirmier chef, de par sa position culturelle dans l'unité de soins et dans l'hôpital, peut-il agir et interagir tel un moteur et ainsi mobiliser l'équipe autour de l'action collective ?* ».

Afin de donner suite à cette question, nous allons commencer par aborder différents concepts afin de mettre en lumière certains phénomènes liés aux groupements humains, et ce dans le but d'établir des liens avec le groupement spécifique qui nous intéresse, à savoir l'équipe.

Nous partirons donc de la collectivité, forme la moins organisée de groupement. Ensuite, nous nous attarderons sur le groupe et enfin sur l'équipe. Ce premier chapitre nous permettra de prendre conscience des transformations exercées du simple passage de l'individuel au collectif. De même, nous pointerons déjà le rôle du leader dans toute forme de groupement humain.

Dans le deuxième chapitre, nous associerons le concept de société, ensemble humain organisé, à celui de culture. Ainsi, nous verrons qu'une société est caractérisée entre autres par sa culture, et que celle-ci se transmet, se développe et évolue par un processus de socialisation. Nous mettrons donc en lumière différents agents de socialisation dont l'hôpital fait partie.

Le troisième chapitre visera à analyser le phénomène qu'est l'organisation et qui est issue de la rencontre entre l'acteur et le système. Nous verrons que cette rencontre révèle des zones d'incertitude autour desquelles s'articulent des enjeux de pouvoir.

---

<sup>1</sup>Ce terme reprend aussi bien les infirmières que les infirmiers chefs. Nous choisirons le masculin par simple respect de la règle grammaticale.

Nous passerons en revue quatre types de structures d'organisation, chaque type générant des zones d'incertitude orientant ainsi les comportements d'acteurs.

Après avoir défini l'entreprise dans le quatrième chapitre nous tenterons, dans le cinquième, d'y associer le concept de culture. Ce concept de culture d'entreprise sera largement discuté mettant ainsi en évidence les difficultés liées à son interprétation. Il nous a toutefois semblé essentiel de nous y attarder avant d'aboutir à notre champ d'analyse qu'est l'hôpital et plus précisément l'unité de soins, l'un et l'autre associés à leur culture.

Nous finirons donc en analysant l'impact du positionnement culturel de l'infirmier chef dans l'unité de soins et du sens qu'il donne ainsi à l'action collective. Ce dernier chapitre permettra d'établir des liens avec les concepts abordés précédemment. Nous sommes donc partis d'une analyse macroscopique des groupements humains pour finalement aborder la microsociété qu'est l'unité de soins. L'objectif de cet ultime chapitre est bien de confronter différentes conceptions sur la position de l'infirmier chef en tant qu'élément culturel de l'unité de soins, mais également de s'interroger sur les effets moteurs de ce positionnement.

# 1. Avant d'aborder la culture

Le développement d'un concept<sup>2</sup> tel que celui de la culture et plus encore lorsque celle-ci s'intéresse à l'entreprise, nécessite au préalable de distinguer certaines notions fondamentales dans la suite de notre démarche. Celle-ci est axée sur l'humain et donc sur ses interactions, aussi bien individuelles qu'interpersonnelles ou encore environnementales. Les notions de collectivité, de groupe, d'équipe<sup>3</sup>, ou encore le concept de société doivent faire l'objet de quelques éclaircissements sémantiques avant d'aborder l'organisation qu'est l'entreprise, et sa culture.

## 1.1. La collectivité

Gustave Le Bon disait de la collectivité qu'elle était une foule organisée.<sup>4</sup> Ainsi, une foule représente un rassemblement d'un grand nombre<sup>5</sup> d'individus quelconques, sans distinction de nationalité, de race, de profession ou encore de sexe. Dans certaines circonstances et seulement dans ce cas, un groupement d'hommes développe des caractéristiques nouvelles et différentes de celles de chaque individu qui la compose. La personnalité individuelle s'efface et fait place à une vision et un sentiment collectifs, que Le Bon définit comme une âme collective, caractéristique transitoire mais essentielle d'une foule ainsi constituée. Celle-ci voit se développer de nouveaux caractères bien différents de ceux propres à chaque individu. Autrement dit, l'individu isolé est différent de celui attaché à une collectivité et à la force de son unité mentale. Nous dirions qu'on décèle ici la différence entre culture individuelle et collective. Ceci étant, l'effacement de la personnalité consciente et la prédominance de l'inconscient, ajoutés à un phénomène de contagion et de suggestion des sentiments ou des idées, amènent l'individu en foule à agir de façon automatique. Il s'agit là d'une relation proche de l'hypnose où la volonté individuelle s'efface au profit

---

<sup>2</sup> La définition de culture pourrait s'envisager comme une notion tant elle semble floue. Toutefois, notre démarche se veut conceptuelle c'est pourquoi nous l'aborderons tel un concept.

<sup>3</sup> Ces différentes notions seront abordées suivant le degré croissant de leur structure d'organisation interne.

<sup>4</sup> Le Bon G., *Psychologie des foules*, Paris, Flammarion, « Les livres qui ont changé le monde », 2009, 228p.

<sup>5</sup> Plusieurs centaines ou milliers selon Anzieu D., Martin J-Y., *La dynamique des groupes restreints*, Paris, éditions PUF (1<sup>ère</sup> éd. 1968), Quadriga (1<sup>ère</sup> éd. 2007) 5<sup>ème</sup> tirage mai 2012, p. 29.

de celle du leader<sup>6</sup> souvent charismatique. Ainsi, la foule est intellectuellement inférieure à l'individu isolé et ce quelques soient les capacités intellectuelles, la classe sociale ou la culture des participants. Par contre, lorsqu'il s'agit des sentiments et des actes qui en découlent, l'histoire a montré qu'elle pouvait être violente mais aussi meilleure voire héroïque. En effet, s'il est vrai que les foules ont bien souvent à leur actif des actes criminels, il est indéniable qu'à travers l'histoire, elles ont été amenées à se faire tuer pour la défense d'une idée, pour la gloire, l'honneur, la religion ou encore à des fins patriotiques. Tout dépend donc de la façon dont elles auront été influencées, voire manipulées.

En résumé, nous retiendrons qu'un rassemblement d'individus, acquiert des caractéristiques très différentes voire opposées à celles correspondant aux individus qui la composent. La foule et ses membres n'ont pas conscience des phénomènes déterminant leur conduite. Ceci étant, les projets poursuivis par son leader pousseront l'ensemble à agir dans la direction et selon les valeurs qu'il aura voulu lui donner.

Gustave Le Bon sera le premier à se pencher sur les phénomènes de foule et à en étudier leur psychologie<sup>7</sup>. Plus récemment, Serge Moscovici<sup>8</sup>, élargira la notion de foule à la masse qu'il voit comme la forme collective de vie par excellence. « *Elle représente la matière première de toutes les institutions politiques, l'énergie virtuelle de tous les mouvements sociaux, l'état primitif de toutes les civilisations.* »<sup>9</sup>. Or, la vitesse des moyens de communication, la rupture des liens sociaux, le brassage des populations et le rythme effréné de la vie dite moderne, contribue à la formation des collectivités suivie de leur dissolution. Nous vivons dans un monde où les foules, devenues masses instables et grandissantes jouent un rôle capital et où l'individu perd le sentiment de soi mais aussi sa raison d'être. Dans ce contexte d'incertitude et d'anxiété, le leader sert de ciment puisqu'il offre une vision collective, ce lien qui fait cruellement défaut. Ainsi « *chaque fois que des individus se rassemblent, on voit bientôt poindre et sourdre<sup>10</sup> une foule. Ils se brassent, se mélangent se métamorphosent. Ils acquièrent une nature commune qui étouffe la leur, ils se voient*

---

<sup>6</sup> Le leader représente ici le meneur à la tête d'un mouvement ou d'un groupe. Une définition du leader dans le champ qui nous occupe sera proposée par la suite.

<sup>7</sup> La psychologie des foules ou en d'autres termes la psychologie sociale ou collective.

<sup>8</sup> Moscovici S., *L'âge des foules*, Bruxelles, Les Editions Complexe, 1985, (1<sup>ère</sup> éd., 1981), 503p.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p.112.

<sup>10</sup> Ou « naître ».

*imposer une volonté collective qui fait taire leur vouloir particulier*»<sup>11</sup>. En conclusion, « *une collectivité d'individus se transforme en un individu collectif* »<sup>12</sup>, irrationnel et passionné, vouant une admiration sans bornes à un meneur qui aura pris soin de les emmener à coups de valeurs, de croyances ou encore d'images. « *On convainc l'individu, on suggestionne la masse* ».<sup>13</sup>

En conclusion et au vu de la démarche qui nous occupe, un groupement d'individus quelconques, doit s'envisager tel une entité nouvelle aux caractéristiques propres et étroitement liées à la figure emblématique qui aura su en obtenir l'admiration. Voyons alors ce qu'il en est lorsque les liens entre ces individus sont plus étroits.

## 1.2. Le groupe

« *Il faut deux individus pour faire un couple et au moins trois pour composer un groupe* ».<sup>14</sup>

Un groupe se définit de manière générale comme « *un ensemble de personnes ayant quelque chose en commun* »<sup>15</sup>. Ce terme, très largement utilisé, fait d'ailleurs partie du langage courant. Un groupe se différencie d'une foule dans la mesure où l'ensemble des membres de ce groupe acceptent une tâche commune et les relations d'interdépendance qui en découlent. Ils interagissent donc les uns sur les autres. Le groupe possède un but et un minimum de structure contrairement à la foule. En outre, il est une entité dynamique qui évolue au gré du temps et des événements. Il acquiert ainsi une histoire qui lui est propre et qui détermine en partie un mode de fonctionnement interne. Les individus ainsi « groupés » ressentent un sentiment de force qui rassure autant qu'il inquiète. En effet, le rejet renvoie à l'impuissance de l'individu isolé et ce d'autant plus que tout groupe impose un ensemble de règles informelles, de normes, auxquelles les membres ne pourront déroger sous peine d'être exclu. Le plus souvent, ses membres ne sont pas

---

<sup>11</sup> Moscovici S., *op. cit.* p.29.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p.54.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p.53.

<sup>14</sup> Anzieu D., Martin J-Y., *op.cit.* p. 28.

<sup>15</sup> Robert. *Le Robert illustré d'aujourd'hui*, Paris, Edition du Club France Loisirs, 2000, (1<sup>ère</sup> éd., 1996), 1584 p.

conscients de sa réalité et des enjeux qui en découlent. De plus, le groupe voit apparaître un sentiment collectif, différent de celui de chaque individu qui le compose. Ainsi, chaque individu constitue le groupe autant que le groupe constitue l'individu, autrement dit, le groupe « pense » de manière différente que chacun de ses membres individuellement.

En résumé, « *le groupe est une réalité dans la mesure où il y a interaction entre les personnes, une vie affective commune, et une participation de tous, même si cette existence groupale n'est pas consciente et même si aucune organisation officielle ne l'exprime* ». <sup>16</sup>

Toutefois et afin de préciser la nature des relations au sein du groupe, il convient de distinguer le groupe primaire du groupe secondaire <sup>17</sup>.

#### 1.2.1. Les groupes primaires ou restreints.

Nous parlerons de groupe primaire ou restreint lorsque les relations entre membres se font en face à face, ou encore de façon directe et personnelle. De plus, un groupe sera ainsi désigné lorsque « *l'effectif est tel qu'il permet des communications explicites et des perceptions réciproques, dans la poursuite de buts communs* ». <sup>18</sup>

Selon C.H. Cooley <sup>19</sup>, « *le résultat de cette association intime est une certaine fusion des individualités en un tout commun, de sorte que la vie commune et le but du groupe deviennent la vie et le but de chacun...* ». De plus, le terme « restreint » traduit la dimension numérique du groupe permettant à chaque membre une perception individualisée de chacun des autres membres.

Ceci étant, ces groupes présentent sept caractéristiques essentielles <sup>20</sup>. Ainsi, s'y développe une série d'interactions ou d'échanges de tout ordre, à savoir les

---

<sup>16</sup> Mucchielli R. cité par Motta J.M. *La dynamique des groupes*, Cadre de santé.com, juin 2003, article consulté en ligne le 10/11/2012.

<sup>17</sup> Distinction établie à l'origine par un sociologue américain : C.H. Cooley, 1909. Nous reviendrons plus loin sur la définition du groupe secondaire. Cf. le chapitre sur l'Organisation p. 28.

<sup>18</sup> Anzieu D., Martin J-Y., *La dynamique des groupes restreints*, Paris, éditions PUF (1<sup>ère</sup> éd. 1968), Quadrige (1<sup>ère</sup> éd. 2007) 5<sup>ème</sup> tirage mai 2012, p. 161.

<sup>19</sup> Cité par Anzieu et Martin, *op. cit.*, p.39.

<sup>20</sup> Mucchielli R., *La dynamique des groupes*, Issy-les-Moulineaux, éditions ESF, 2011 (1<sup>ère</sup> éd. 1967), 234 p.

échanges verbaux mais aussi les actions et réactions des membres par rapport aux autres ou au groupe entier. Les conduites, les opinions ou interventions des membres sont donc en partie déterminées par l'influence du groupe et par la perception qu'il a d'une situation. Notons que même si chaque membre apporte ses propres valeurs ou codes sociaux, ce sont les interactions prolongées au sein du groupe qui engendrent ces phénomènes spécifiques au groupe. Celui-ci génère un ensemble de normes ou codes de valeurs propres au groupe, ce qui lui confère sa structure. La vie du groupe trouve son sens autour de buts collectifs communs, que ce soit résoudre un problème, effectuer une tâche ou encore s'organiser défensivement. Cet ensemble de buts représentent le ciment du groupe. Ceci n'exclut pas l'existence d'émotions et de sentiments collectifs ou les événements qui poussent le groupe à agir et réagir de façon collective assurant ainsi sa cohésion.

Tout groupe est caractérisé par l'émergence d'une structure informelle. Celle-ci est dite informelle car en dehors de la structure officielle et souvent inconsciente. Il s'agit d'une structure d'ordre affective basée sur l'organisation des relations d'influence déterminant la position des membres, populaires ou rejetés, entraînant ainsi la naissance de sous-groupes, pôles de conflit ou d'attraction.

L'histoire du groupe, son existence collective, génère nombre de difficultés et de problèmes qui orientent inconsciemment la vie et les réactions du groupe, phénomène lié à l'inconscient collectif. S'installe alors un équilibre interne et un système de relations stables avec l'environnement. Si un événement vient menacer cet équilibre, le groupe aura tendance à recréer un nouvel équilibre.

Ces caractéristiques déterminent les phénomènes de la vie en groupe, son fonctionnement et les interactions avec son environnement. Autrement dit, elles déterminent la dynamique du groupe.

Comme annoncé précédemment, nous reviendrons sur les particularités du groupe secondaire appelé aussi organisation.

### 1.2.2. La dynamique des groupes.

Mucchielli<sup>21</sup> définit la dynamique des groupes en deux ensembles différents mais dépendants l'un de l'autre :

D'une part, « *l'ensemble des phénomènes psychosociaux qui se produisent dans les petits groupes, ainsi que les lois naturelles qui régissent ces phénomènes* ». Ainsi, s'intéresser à la dynamique des groupes consiste avant tout à connaître et comprendre les phénomènes qui se produisent en leur sein ainsi que les lois spécifiques de ce champ. Plusieurs phénomènes sont ainsi décrits<sup>22</sup>. Les relations entre le groupe et son environnement, climat ambiant ou situation<sup>23</sup> dans laquelle se trouve le groupe, influencent le comportement de ses membres.

Mais le groupe lui-même agit sur ses membres, entre autre par la pression qu'il exerce inconsciemment sur ceux-ci. Elle peut s'exprimer en termes de performances collectives comparées aux performances individuelles. De plus, ce qui est ressenti par le groupe, en termes de vie affective ou de vécu détermine ses réactions. Enfin, les facteurs de cohésion et de dissociation influencent directement le fonctionnement du groupe mettant en lumière les facteurs de dysfonctionnement.

D'autre part, la dynamique des groupes représente « *l'ensemble des méthodes qui permettent d'agir sur la personnalité<sup>24</sup> par le moyen des groupes ainsi que celles qui permettent aux petits groupes d'agir sur les grands groupes ou sur les organisations sociales plus vastes* ».

Par là, elle s'oriente sur l'action de changement des individus par le moyen des groupes. Kurt Lewin<sup>25</sup> part du principe que le groupe tient sa force d'action dans le système d'interdépendance qui le caractérise. Tout comme la dynamique du groupe le pousse à agir, elle peut également l'en empêcher. On parlera alors de résistance au changement. Tout dépend de la répartition des forces en présence. La place du leader et l'interdépendance qu'il crée avec le groupe, jouent alors un rôle

---

<sup>21</sup> Mucchielli. *Op. cit.*

<sup>22</sup> Mucchielli. *Op. cit.* p.26.

<sup>23</sup> Exemple : un conflit entre groupes.

<sup>24</sup> Ensemble des attitudes et des comportements d'un individu mais aussi et selon Mucchielli « *une donnée psychosociale, une manière de vivre les relations à autrui et les situations sociales en général* ». *Op. cit.* p.27.

<sup>25</sup> Anzieu D., Martin J-Y., *La dynamique des groupes restreints*, Paris, éditions PUF (1<sup>ère</sup> éd. 1968), Quadrige (1<sup>ère</sup> éd. 2007) 5<sup>ème</sup> tirage mai 2012, 416 p.

déterminant en termes d'effets sur ce même groupe. Ainsi, il est plus facile de changer les individus d'un groupe que chacun d'eux séparément. Il est important de préciser que la théorie de Lewin met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par le groupe. La visée en est donc une meilleure adaptation du groupe, non dans le sens de conformité à un système social établi mais bien dans le sens de capacité d'action adaptée à une situation.

Cette vision de la dynamique de groupe s'inscrit dans ce qui touche aux processus de changement et leur maîtrise par le moyen du groupe. Elle suscite toutefois la méfiance de ceux qui n'en voit là qu'un moyen de manipulation.

Sa définition offre donc deux visions : celle que représentent la compréhension et la connaissance des phénomènes de groupe, et celle orientée sur l'action de changement des individus par le groupe. Au vu de notre démarche, il nous a semblé essentiel de nous attarder sur la compréhension du groupe et de ses phénomènes avant d'aborder le groupe spécifique qu'est l'équipe.

### **1.3. L'équipe et l'unité**

L'équipe est un groupe mais ce qui l'en différencie, c'est qu'elle est spécifiquement constituée dans le but de réaliser ou atteindre un objectif commun. Ce terme rappelle celui de l'« équipage » et des marins embarquant sur leur navire. L'objectif, la tâche commune est dans ce cas prédominante et nécessite un processus de coopération nécessitant une organisation des membres qui prédominera sur celui de compétitivité. Ce processus de coopération nécessite un degré d'organisation interne ainsi qu'une différenciation des rôles. Ceci implique un certain nombre de choix déterminés par l'objectif à atteindre. L'équipe est ainsi caractérisée par sa diversité et sa cohésion ainsi que par sa capacité de créativité. Le degré de cohésion sera déterminé par la qualité des liens entre ses membres et le partage de valeurs communes, parmi lesquels la mission et les codes moraux. La cohésion représente donc l'unité d'esprit des membres qui fait réagir l'ensemble comme un être unique<sup>26</sup>. C'est la croyance et l'identification à ces valeurs qui créent l'esprit

---

<sup>26</sup> Le contraire de la cohésion est la dissociation. Mucchielli R., *op.cit.* p.224.

d'équipe. En outre, contrairement au groupe qui se forme presque spontanément, une équipe se construit. Ainsi, « *une équipe, ça se construit, l'esprit d'équipe ça se cultive. Il faut y consacrer du temps, de l'énergie, de la volonté. Il faut se doter des moyens appropriés pour faire d'un groupe, une équipe orientée vers la réalisation d'un but commun et pour maintenir vivante l'équipe ainsi constituée* »<sup>27</sup>. Autrement dit, le sentiment d'appartenance et l'esprit de cohésion qui en découlent sont des éléments qu'il convient d'alimenter au fil du temps et des évènements. Ceci nous amène à la place et au rôle du manager dans l'équipe. Nous entendons ici le chef d'équipe, leader formel responsable de son efficacité, de sa cohésion et de la gestion des compétences de ses membres. Ceci sous-entend que certains leaders peuvent naturellement et de façon informelle, prendre place au sein du groupe et agir dans son intérêt mais également y apporter une influence néfaste. Il s'agit là d'un processus naturel et caractéristique de la vie en groupe. Le manager, en fonction de ses aptitudes, en sera plus ou moins conscient, ce qui déterminera la façon dont il aborde son équipe.

La dimension d'une équipe est donc à la fois humaine et opérationnelle. Elle répond à un besoin de sécurité, d'appartenance et de reconnaissance. De même qu'elle constitue une réponse aux désirs, à la créativité, à l'action et à l'exercice du pouvoir de ses membres. Une équipe est une entité vivante et sa mobilisation autour de l'action dépendra de la façon dont son manager saura l'emmener, auquel cas il deviendra leader en plus d'être manager.

L'équipe s'intègre au sein d'une unité de production<sup>28</sup>. Celle-ci est une structure organisée et cohérente au sein d'un ensemble plus vaste. Elle représente une entité regroupant des activités spécifiques s'organisant de façon géographique ou encore thématique. Ainsi, un établissement hospitalier s'organise en unités de soins spécifiques ou en spécialités médicales. Chaque unité est représentée par une équipe, elle-même représentée par son leader formel. Notons qu'une unité peut voir cohabiter différentes disciplines ayant chacune leurs logiques et objectifs mais orientées vers un but commun. L'unité de soins en est un exemple puisqu'elle

---

<sup>27</sup> CAUVIN P. Cité par Motta J.M., dans Cadresdesanté.com, *Pour une approche du travail en équipe*. Page consultée le 07/03/2012.

<sup>28</sup> Production de biens et/ou services.

rassemble logiques infirmière, médicale, paramédicale ou encore administrative et financière, avec un but commun qui pourrait, par exemple, être orienté vers le patient<sup>29</sup>.

#### **1.4. Conclusion**

Nous avons jusqu'ici développé un certain nombre de notions liées à différents groupements humains. Partant de la collectivité, forme groupale la plus éphémère et la plus pauvre tant du point de vue interrelationnel qu'organisationnel, nous nous sommes ensuite attardés sur le groupe et sur l'équipe. Ces deux formes de groupement, dont le fondement repose sur la nature plus riche des échanges interpersonnels et par voie de conséquence sur l'action commune spontanée, sont caractérisées par un degré croissant d'organisation et de définition des rôles. Leur durée en tant que groupement s'en voit allongée. Il semblerait donc que la taille du groupe et le type de relation qui en découle, influencent son degré d'organisation<sup>30</sup>. De plus, nous avons souligné le sentiment d'appartenance comme caractéristique du groupe et plus encore de l'équipe. En effet, l'équipe est source de cohésion dans la mesure où la qualité des relations en son sein permet la participation et la coopération de ses membres autour de l'objectif. Ce phénomène sera d'autant plus présent que le sentiment d'appartenance sera fort. Les valeurs et codes moraux propres à l'équipe créent un esprit d'équipe<sup>31</sup> dans la mesure où chaque membre y croit et y adhère. Cette identification au groupe qu'est l'équipe mobilise et fédère alors ses membres.

Ceci étant, nous avons vu l'importance du manager dans cette dynamique de cohésion d'équipe. Rien n'est donc déterminé mais étroitement lié d'une part, aux compétences et aptitudes relationnelles du leader formel, d'autre part, aux multiples individualités qui constituent le groupe. De cette rencontre, émergera une structure informelle constituée de relations d'influence précisant la position de ses membres<sup>32</sup>. C'est donc ici que les qualités et la perception du manager sont déterminantes dans

---

<sup>29</sup> Aussi appelé bénéficiaire de soins ou encore client.

<sup>30</sup> Toutefois, nous verrons plus loin que le groupe secondaire, n'entre pas dans cette observation.

<sup>31</sup> Esprit d'équipe ou culture. Nous reviendrons sur ce concept par la suite.

<sup>32</sup> Ce processus s'articule autour de du concept de pouvoir que nous développerons par la suite.

la cohésion d'équipe et quant à sa possible position de leader. Un manager n'est donc pas forcément un leader, les deux qualités n'étant pas automatiquement liées. Par contre, dans un groupe ou une équipe, un ou plusieurs leaders<sup>33</sup> peuvent s'imposer de par leur charisme ou propension à l'influence, influence orientée dans un sens positif aussi bien que négatif pour le groupe.

Ce chapitre a permis de préciser certains points, d'ordre sémantique d'une part ; concernant les comportements au sein de groupements humains et les interactions qui en découlent, d'autre part. Ceci entre parfaitement dans le champ d'analyse qui nous occupe, à savoir l'unité de soins. Nous pouvons maintenant aborder les concepts de société et de culture.

---

<sup>33</sup> Leaders informels.

## 2. Société et culture

Nous avons précédemment et très brièvement abordé la culture en évoquant l'esprit d'équipe. Ce concept ne peut s'envisager sans faire le lien avec celui de société, ensemble humain organisé.

### 2.1. Communauté ou société ?

Vaste concept que celui qui touche à la société et qui peut à lui seul faire l'objet d'une recherche. Nous tâcherons ici d'en relater les principaux fondements.

Le Robert<sup>34</sup> la définit d'un point de vue humain<sup>35</sup>, comme « *un ensemble de personnes entre lesquelles existent des rapports durables et organisés* ». Le sociologue Joseph Fichter en donne une définition plus complète :

*« La société est l'ensemble des modèles d'organisation et d'interrelation, des individus et des groupes, des associations, des organisations et des institutions qui concourent à la satisfaction concertée des besoins de la collectivité. C'est un état de vie collective, un mode d'existence caractérisé par la vie en groupe, par le milieu dans lequel se développent la culture et la civilisation ».*<sup>36</sup>

Le terme société désigne donc un état de vie collective, résultant de modèles organisationnels et relationnels, et propres à la vie en groupe. De plus, un certain nombre de normes et de règles assurent la satisfaction des besoins collectifs. Il s'agit donc d'une forme de vie en groupe dont la composition est dans ce cas mécanique. Tönnies<sup>37</sup> est le premier à faire une distinction entre la composition mécanique caractéristique de la société (*gesellschaft*) opposée à la composition organique propre à la communauté (*gemeinschaft*). Ainsi, la communauté est l'autre forme de vie en groupe dont les fondements reposent sur le lien affectif, le sentiment

---

<sup>34</sup> Robert, *op. cit.*

<sup>35</sup> Certains animaux vivent également en société.

<sup>36</sup> Fichter J., *La sociologie. Notions de base.*, cité sur <http://cms.unige.ch/isdd/spip.php?mot46> : Université de Genève. IS@DD, Information sur le développement durable. Société. Page consultée le 11/03/2012

<sup>37</sup> Tönnies F., sociologue et philosophe allemand, auteur de l'ouvrage « Communauté et Société », 1887.

d'appartenance et le consensus dans l'intérêt exclusif du groupe. La vie est entièrement dirigée par les habitudes, les coutumes et les traditions faisant de la communauté une unité telle que les parties n'y ont pas leur place. A contrario, la société, repose sur une volonté réfléchie de vie en groupe. Les individus y sont distincts les uns des autres. Les relations et les échanges sont de types impersonnels et contractuels, basés sur l'intérêt individuel.

La vision de Tönnies s'inscrit dans un contexte historique et social dont il faut tenir compte : villages, voisinages, communautés religieuses faisant progressivement place aux cités, aux grandes villes, aux industries et aux commerces. L'aspect démographique y joue donc un rôle majeur, la communauté laissant place à la société, résultat inéluctable de l'évolution et reflet du monde moderne.

Toutefois, faut-il nécessairement scinder les deux visions au risque de basculer dans des perspectives individualistes ou holistiques ? Autrement dit, faut-il pour définir une société, partir de ses individus séparément et observer comment les interactions issues de leur association donnent naissance à la dite société ? A l'opposé, peut-on considérer la société comme un tout dont les individus séparés lui seraient inférieurs et totalement dépendants ?

Naviguer entre ces deux paradigmes nous paraît la position la plus adéquate afin d'aborder la société en tenant compte de son contexte historique et social. Ainsi, les individus, de part leurs actions et interactions, façonnent dans une certaine mesure la société dans laquelle ils évoluent. De même, la société préexistante aux individus leur impose un certain nombre de valeurs et autres modes de fonctionnement auxquels ils seront plus ou moins contraints notamment à travers ses institutions.

Au sens large, une institution désigne une structure ou un système de relations sociales dans et par laquelle les valeurs et les normes sont transmises. Selon Enriquez<sup>38</sup>, elle est « *un ensemble éducatif ayant pour fonction d'assurer un certain mode d'équilibre social* ». Pour Emile Durkheim,<sup>39</sup> le terme institution désigne les faits sociaux pour autant qu'ils, « *consistent en des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu*

---

<sup>38</sup> Enriquez E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, Sociologie clinique, 1997, p. 20.

<sup>39</sup> Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, (1895) Paris, Flammarion, « Les livres qui ont changé le monde », 2009, 204 p

*duquel ils s'imposent à lui »*<sup>40</sup>. Ainsi, les faits sociaux qui structurent une société et dont le fondement repose sur un ensemble de valeurs et de règles socialement admises caractérisent en partie le fonctionnement de cette société. Durkheim souligne également le caractère coercitif du fait social, c'est-à-dire la résistance opposée à celui qui voudra l'ignorer.

Cependant, ce point ne saurait suffire à l'expliquer. Nous l'avons vu, une société est un état de vie collective où se développe la culture. Observons maintenant si l'on peut analyser la situation d'une société de son point de vue culturel.

## **2.2. La culture**

Il existe de nombreuses définitions et approches de la culture tant la notion est vaste et le terme, polysémique. Son étymologie, du latin, signifiant « cultiver », décrit l'action de cultiver, faisant ainsi référence au domaine agricole et indirectement à la nature. Or, il existe une dichotomie entre la culture et la nature qui tend ainsi à distinguer l'acquis de l'inné, ou encore le monde évolué de l'état sauvage. La culture serait donc spécifique à l'humanité et distinguerait l'homme de l'animal. Or, faut-il nécessairement séparer ce qui semble être lié ? L'homme est bien un être de nature, et sa volonté de mieux la connaître afin de la maîtriser et de la transformer, en a fait un être de culture.

Ce terme et son utilisation évolueront au fil du temps. Ainsi, vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la notion de culture est envisagée du point de vue individuel comme l'ensemble des connaissances, le savoir et l'instruction acquis par l'individu. Il s'agit donc d'une construction personnelle de ses connaissances, également désignée sous le terme culture générale. Ce point de vue sera complété, vers le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, par la notion de culture collective qui désigne l'ensemble des comportements, des valeurs, des normes transmis par le système de croyance, par le raisonnement et l'expérimentation, ainsi que les structures ou institutions qui caractérisent une société humaine.

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 39.

Toute société est ainsi caractérisée par un ensemble de traits culturels fondamentaux<sup>41</sup> à savoir l'appartenance à une communauté linguistique, la reconnaissance du lien entre l'individualité et la collectivité sociale, l'usage de traditions communes influençant profondément les conduites et le partage de valeurs. Ces traits détermineront l'appartenance culturelle d'un individu ou d'un groupe à une société particulière et qui le distinguera des autres lui conférant ainsi une identité culturelle<sup>42</sup>. Celle-ci lui permettra de s'identifier et donc de se reconnaître mais également d'être identifié et reconnu par autrui.

Une nouvelle fois, la langue allemande permet de faire la distinction entre les deux conceptions de la culture. Le terme « Bildung<sup>43</sup> » désigne la culture individuelle tandis que le terme « Kultur » correspond à l'ensemble des structures d'un groupe qui déterminent ainsi son appartenance culturelle autrement dit son identité. Mais que ce soit la culture individuelle ou collective, il s'agit dans les deux cas d'une transmission sociale des savoirs, paradigme plutôt déterministe. Or, si l'on revient au sens premier du terme culture, action de cultiver, nous pourrions dire que tout individu est à même de se cultiver, de s'intéresser, indépendamment de son éducation ou des modèles déterminés par la société à laquelle il appartient. Nous sommes dans ce cas, plus proches du paradigme actionnaliste. Ceci n'exclut pas une transmission sociale des savoirs, des valeurs et des normes propres à cette même société.

Nous constatons donc qu'un individu se voit imprégné de la culture dans laquelle il naît et évolue, tout comme il détient une part de sa propre construction culturelle. Les deux paradigmes sont à nouveau présents, l'un n'excluant pas l'autre mais rapport entre le collectif et l'individuel, entre déterminisme social et construction individuelle.

Une nuance peut également être posée sur le caractère plus ou moins dynamique de l'évolution culturelle. Ainsi, la culture générale d'un individu résulte d'une démarche

---

<sup>41</sup> Ménissier T., « *Culture et identité : une critique philosophique de la notion d'appartenance culturelle* », article consulté en ligne sur Le portique. Revue de philosophie et de sciences humaines. Page consultée le 14/01/2013. <http://leportique.revues.org/index1387.html>

<sup>42</sup> Nous avons déjà abordé ce point dans le chapitre précédent portant sur le sentiment d'appartenance des membres d'un groupe menant à leur identification à ce groupe.

<sup>43</sup> Bildung se traduit littéralement : formation, éducation.

de formation<sup>44</sup>, d'acquisition et de transmission de connaissances. Cependant, elle dépendra également de la propension à la curiosité de chacun ou encore d'une forme de résistance culturelle et du refus d'être catalogué. Elle est donc en constante évolution et individuelle. La culture collective repose sur un socle d'histoire, de valeurs propres au groupe et qui définissent son identité. Elle évolue donc très lentement. Cependant elle s'entretient, s'alimente, évolue au gré des évènements ou influences apparus au cours du temps. Elle incarne, dans son ensemble, une certaine stabilité ou cohérence. Toutefois, une société est bien un groupe d'individus et sa culture se trouve ainsi confrontée à un ensemble de cultures individuelles qui par définition ne demandent qu'à se développer ou à résister, menant parfois à des phénomènes de contreculture<sup>45</sup>. Or, c'est justement la confrontation des différentes individualités et leurs perceptions qui font qu'une société pourra évoluer culturellement.

Notons enfin que les deux conceptions, culture individuelle et collective, se rejoignent à travers l'histoire. La culture d'un individu comprend les connaissances culturelles et historiques des différentes sociétés humaines et ce y compris celles auxquelles il appartient.

En résumé, l'éducation, les valeurs, l'histoire individuelle contribuent à une culture. Celle-ci déterminera dans une certaine mesure une façon de penser, de percevoir ou d'agir. Toutefois, le sens agricole du terme permet de nuancer cette vision passive du processus et d'apporter une approche plus constructiviste. En effet, nous « cultivons », par une série d'interactions humaines, ou environnementales, nos pensées ou nos actions et ce tout au long de notre vie. Par extension, tout groupe possède son modèle culturel qui sera transmis par un processus dit de socialisation<sup>46</sup> mais dont les valeurs et les normes pourront être reconsidérées au fil des interactions en son sein. Une société voit donc se construire une culture commune à laquelle s'ajoutent les multiples individualités. Suite à cette analyse, nous retiendrons une tentative de définition de la culture, celle de Ralph Linton, qui la décrit comme « *la configuration des formes acquises du comportement humain et des résultats de*

---

<sup>44</sup> Et donc, la composante personnelle dans la construction de sa propre culture est bien présente.

<sup>45</sup> Terme créé par le sociologue Théodore Roszak (1969) désignant l'ensemble des attitudes, valeurs et normes adopté par un groupe et qui s'oppose à la culture dominante.

<sup>46</sup> Ce terme sera développé par la suite.

*l'activité humaine dont les éléments sont transmis et partagés par les membres d'une société particulière*<sup>47</sup> ». Même si celle-ci tente d'expliquer la culture, il nous semble que la définir risque toujours de rationaliser ce qui semble aller à l'encontre même de toute forme de culture. Nous préférierions donc l'envisager comme un ensemble complexe et multidimensionnel « *d'à peu près tout ce qui fait la vie en commun dans les groupes sociaux*<sup>48</sup> ». Ajoutons qu'elle implique une « *interdépendance entre histoire, structure, conditions de vie et vécus subjectifs de personnes*<sup>49</sup> ».

Enfin et pour conclure ce paragraphe, les individus naissant et évoluant au sein d'un groupe social, s'approprient l'ensemble des règles, valeurs et modes de fonctionnement spécifiques à cette société. Ils partagent ainsi une manière commune de comprendre leur environnement, de communiquer et d'agir sur et en fonction de celui-ci. Toutefois, tout individu détient une part de liberté quant à sa propre construction culturelle même si l'appartenance culturelle à cette société est en partie conditionnée par l'acceptation et l'intégration de son fonctionnement, autrement dit par le processus de socialisation.

### **2.3. La socialisation**

Nous analyserons ci-dessous le processus qui fait qu'un individu accepte et intériorise, souvent de manière inconsciente, les normes, valeurs, croyances et autres habitudes, autrement dit les traits culturels propres à la société dans laquelle il évolue. L'appartenance à une société passe donc par un processus de socialisation.

#### **2.3.1. Définition.**

La socialisation est le processus « *d'apprentissage social par lequel chacun d'entre nous apprend à se comporter de manière socialement acceptable par les autres en adoptant des attitudes et des valeurs conformes à ce que les autres attendent de lui ;*

---

<sup>47</sup> Linton R., cité par Hubinon M., dans *Management des unités de soins, de l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité*, Bruxelles, De Boeck et Larcier, 1998, p. 196.

<sup>48</sup> Aktouf O., cité par Chanlat J.-F., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les presses de l'université Laval, Editions ESK, 1990, p. 561.

<sup>49</sup> Ibid. p.561.

*de ce fait, s'opère alors son intégration sociale. Celle-ci se construit depuis l'enfance, à travers les relations que chacun établit avec les autres et avec son entourage. Avec l'âge, chacun apprend également à se différencier et à affirmer son propre moi en modifiant ses relations avec autrui.»*<sup>50</sup> Cette définition permet d'envisager le processus de socialisation à la fois comme un facteur de reproduction sociale et à la fois comme un processus interactif. Nous retrouvons ici les paradigmes du déterminisme social et de l'actionnalisme où se confrontent les visions de Durkheim et Weber.

Selon Durkheim, la culture, qu'elle soit collective ou individuelle, est la résultante d'une transmission des normes, valeurs et autres comportements propres à une société humaine. Les relations sociales y sont organisées sur base de structures et d'institutions qui lui sont propres. La culture est donc un construit social propre à chaque société. Autrement dit, elle est un processus de socialisation par lequel une société transmet son capital culturel de générations en générations et qui s'effectue à différents niveaux. La transmission sociale de valeurs, normes et pratiques, est sociale puisque commune à tous. Elle a donc un caractère obligatoire puisque transmise à travers les générations, ce qui lui confère une forme d'autorité entretenue notamment par l'éducation. Par ailleurs, toute volonté de s'écarter du modèle social de référence, entraîne des réactions immédiates de la société, à travers les institutions tels que le régime politique, le système juridique, les structures éducatives et familiales ou encore les organisations religieuses ... L'intégration sociale est donc le fruit du contrôle social dans lequel l'individu évolue de manière permanente dans le but de le rendre conforme au système sociétal. Il est probable qu'une partie de ce processus s'effectue de manière inconsciente tant par les individus à socialiser que par ceux qui y contribuent en répondant à des modes de fonctionnement stéréotypés. Cette conception déterministe de la socialisation considère que l'homme serait en quelque sorte « formaté » par la société afin d'assurer le maintien et la reproduction de l'ordre social et ainsi d'en garantir la cohésion. Le rôle des structures sociales dans les phénomènes sociologiques est ici prépondérant dans le processus de socialisation.

---

<sup>50</sup> G-N. Fischer, Psychologie et société. *La socialisation*. <http://www.psychologie-et-societe.org/socialisation.aspx>, page consultée le 25/01/2013.

A l'opposé, la conception de Max Weber, place l'action humaine et les jeux d'acteurs au centre des phénomènes sociaux. L'individu participe alors activement à la construction et à l'évolution de la société, notamment à travers une série d'interactions avec son environnement. La socialisation est ici considérée comme un ensemble d'actions réciproques entre les individus pouvant influencer les comportements, attitudes ou façons de penser et d'agir au sein d'un groupe. De plus, cette conception laisse place à l'interprétation des normes plutôt qu'à leur intégration, donnant ainsi la possibilité de les faire évoluer et d'amener le changement social. L'individu conserve donc une marge de liberté qui lui permet de participer activement à sa socialisation et en conséquence le positionne comme moteur dans une démarche de changement.

Il s'agit là de deux visions paradigmatiques de la position de l'individu dans la société. Ainsi, une société humaine est caractérisée d'une part, par une culture commune qui trouve son origine dans le poids de l'histoire et des générations antérieures, garantes des valeurs, normes et comportements ; d'autre part, les multiples individualités enrichissent le processus grâce à la position de l'individu en tant qu'acteur de la société dans laquelle il évolue. De ce fait, le processus de socialisation, par la remise en question de certaines valeurs, assure stabilité et diversité culturelle grâce à un équilibre entre transmission et transformation, reproduction et production, respect et créativité. Voyons alors quand et comment se réalise ce processus de socialisation.

### 2.3.2. Les agents de socialisation

Le processus de socialisation est un mode de transmission culturel qui s'effectue à différents niveaux et tout au long de la vie par une série d'acteurs sociaux et d'institutions. Ainsi, la famille est le premier agent de socialisation que rencontre l'individu. C'est en son sein que se transmettent les normes, valeurs et codes essentiels au développement des relations humaines et garants de la cohésion sociale<sup>51</sup>. Toutefois, celle-ci s'est vue au fil du temps, profondément transformée tant

---

<sup>51</sup> Durkheim E., *Education et sociologie*, (1922), Edition électronique, 2002, réalisée par Tremblay P. [http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim\\_emile/education\\_socio/education\\_socio.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/education_socio/education_socio.pdf)

dans la forme que dans le mode de fonctionnement. Ceci explique, selon De Singly, pourquoi il n'existe aucune définition de la famille qui pourrait s'adapter à n'importe quelle culture ou encore à n'importe quelle période de l'histoire. Chacun s'en fait donc sa propre représentation. Les familles de parents cohabitants, les familles monoparentales ou encore recomposées sont autant de nouvelles formes caractérisant la famille. De plus, la scolarité obligatoire de même que l'apparition de la télévision ont quelque peu redessiné la fonction de socialisation propre à la famille. Cependant, elle reste essentielle dans la transmission des valeurs, normes et comportements. Ajoutons que le terme socialisation inversée a fait son apparition, désignant par là le rôle de l'enfant dans la socialisation de ses parents, leur apprenant de nouveaux comportements, de nouvelles manières de parler ou de faire<sup>52</sup>.

Autre agent de socialisation, l'institution scolaire et son rôle dans l'éducation. Si l'on reprend la définition de Durkheim, « *l'éducation est une action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mûres pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter et de développer chez l'enfant un certain nombre d'états physiques, intellectuels et moraux que réclament de lui, et la société politique dans son ensemble et le milieu spécial auquel il est particulièrement destiné.* »<sup>53</sup> L'éducation consiste donc en « *une socialisation méthodique de la jeune génération* »<sup>54</sup>. En effet, la finalité de l'éducation est d'amener chaque individu à devenir un être social. Ceci signifie faire coexister l'être individuel constitué de traits qui lui sont propres en fonction de sa vie personnelle, autrement dit la personnalité individuelle, avec l'être dont les idées, les valeurs et les habitudes vont révéler la société à laquelle il appartient. Selon Durkheim, toute société donnée, à un moment de son évolution, possède un système éducatif qui s'impose d'une façon ou d'une autre aux individus qui la composent. Ainsi selon lui, il serait vain d'imaginer que l'on peut éduquer différemment du modèle sociétal sans encourir une forme de résistance ou encore une forme de représailles se manifestant par l'impossibilité de vivre en accord avec son environnement.

---

<sup>52</sup> Marquet J., *Evolution et déterminants des modèles familiaux*. Article consulté en ligne le 25/01/2013. <http://sites.uclouvain.be/actualites/1marquet.pdf>

<sup>53</sup> Durkheim E., *op.cit.*

<sup>54</sup> Durkheim E., *op.cit.*

Mais la société regorge d'autres agents de socialisation. Ainsi, le fait de côtoyer un groupe d'amis, un club de sport ou une association, est une démarche d'apprentissage des normes, des valeurs et des pratiques propres à chacun des ces groupes. L'environnement lié au travail est donc lui aussi agent de socialisation, chaque milieu ayant ses règles de conduite, son mode de fonctionnement propre et ses valeurs, autrement dit chacun ayant développé un modèle culturel propre.

Une autre catégorie d'agents de socialisation est destinée à assurer la cohésion de la société. L'évolution sociétale fait que certains ont perdu de leur influence à l'instar de l'église. Tandis que d'autres ont acquis une puissance d'action grandissante. Ainsi les médias occupent une place quasi incontournable dans notre société, exerçant une énorme pression sur la vie collective. De même, l'état et ses institutions ont comme fondement de garantir le bon fonctionnement de la société en appliquant et faisant appliquer les règles et les lois. Le type de pouvoir en place permettra une marge de liberté plus ou moins importante quant à la participation collective aux décisions répercutées sur la société.

Enfin, l'individu lui-même est agent de socialisation, en participant activement à la construction de sa propre culture et en la transmettant à son environnement. Il acquiert ainsi une identité individuelle au sein de la société dont il fait partie et qui, elle-même, a acquis une identité collective en lien avec une culture commune. Malgré la pression collective, l'individu détient donc une marge de liberté dans son rôle d'acteur social pour autant que sa démarche soit cohérente avec le modèle sociétal.

#### **2.4. Conclusion**

Au vu de ce que nous avons analysé précédemment, le parallèle entre société et unité de soins trouve tout son sens. En effet, l'unité de soins est un état de vie collective et s'apparente donc à une microsociété humaine. Celle-ci est donc caractérisée par une culture commune en lien avec son histoire. Ceci étant, le processus de socialisation assure le respect des valeurs, normes et autres modes de fonctionnement propres à cette équipe. Toutefois, ses membres, en tant qu'acteurs

sociaux, utilisent leur marge de liberté dans la construction et l'évolution de cette culture d'unité de soins. L'infirmier chef, de par sa position, contribue à la transmission de cette culture collective tout en influençant la participation individuelle à son évolution. Il est donc un agent de socialisation mais peut également être un levier dans l'évolution culturelle de son unité.

Le monde du travail, en tant qu'agent de socialisation, intéresse particulièrement notre démarche. C'est pourquoi, nous nous attarderons particulièrement sur cet environnement dans le chapitre suivant qui concerne l'organisation.

### 3. L'organisation

Avant d'entamer ce chapitre consacré à l'action organisée c'est-à-dire à l'action au sein d'un système<sup>55</sup>, et à ses enjeux, nous devons développer certains points essentiels à la poursuite de cette recherche.

#### 3.1. Introduction et définition

L'organisation, aussi appelée groupe secondaire, est « *un système social qui fonctionne selon des institutions (juridiques, économiques, politiques, etc.), à l'intérieur d'un segment particulier de la réalité sociale* <sup>56</sup> ». Les relations entre individus y sont fonctionnelles et décrites comme formelles, froides et impersonnelles. Cette vision « classique » de l'organisation, s'inscrit dans le paradigme déterministe visant à rationaliser l'organisation du travail et à réduire tous ses aspects informels ou générant de l'incertitude. Les objectifs clairement établis de ce modèle d'organisation sont la rationalisation et la rentabilité. Ainsi, les théories de l'organisation ont vu divers courants se succéder<sup>57</sup>, allant de Taylor et l'organisation scientifique du travail en passant par Ford et la standardisation de la tâche, la production en série et la consommation de masse. Par la suite, Fayol s'intéressera à la gestion administrative et à la fonction de direction dans l'organisation. Il faudra attendre l'école des relations humaines et Mayo<sup>58</sup>, ou encore Maslow<sup>59</sup>, pour que l'organisation soit perçue comme un système social lui rendant alors sa dimension humaine.

Quoi qu'il en soit, l'organisation repose sur certaines caractéristiques incontournables. La première est la division des tâches, celles-ci étant réparties entre individus de façon suffisamment claire pour que chacun connaisse la tâche qui lui

---

<sup>55</sup> Vantomme P., *Principes de gestion de l'information*, U.F.13, Cadres de Santé, Année 2010-2011.

<sup>56</sup> Anzieu D., Martin J-Y., *op.cit.*, p. 40. Un segment de la réalité sociale concerne l'administration, le sport, le sport, la recherche scientifique...

<sup>57</sup> Vantomme P., *Psychosociologie appliquées aux relations du travail*, U.F.2., Cadres de Santé, Année 2012-2013.

<sup>58</sup> Mayo étudiera les conditions de travail et ses effets sur la production.

<sup>59</sup> Maslow élaborera une pyramide des besoins et établissant un lien entre leur satisfaction et la motivation au travail.

incombe. Vient ensuite la distribution des rôles ou des statuts. Cette notion de rôle implique qu'au-delà de la tâche à effectuer, l'interprétation de la fonction sera différente d'un individu à l'autre. Pour une même fonction, un individu, effectuera la tâche différemment que son prédécesseur. Ceci renvoie inévitablement au concept de l'acteur interprétant un rôle, rôle qu'il est tenu d'effectuer tout en ayant un minimum de liberté quant à son interprétation. L'organisation repose sur un système d'autorité visant à assurer l'adéquation entre le comportement des acteurs avec les buts de l'organisation. Celle-ci se doit donc d'établir une structure de communication formalisée, permettant aux acteurs d'échanger les informations. Ajoutons enfin le système de contribution et rétribution qui résume les rapports formels ou légaux entre l'apport de l'employé et celui de l'employeur.

Cette répartition des tâches, des rôles, de l'autorité et de l'information n'est pas établie innocemment mais bien en fonction de buts spécifiques. La structure mise en place est donc délibérée en vue d'atteindre les objectifs.

Ceci étant, ces différents aspects caractéristiques de l'organisation ne la définissent que de façon formelle, c'est-à-dire telle qu'elle a été voulue par les dirigeants ou les fondateurs. L'organigramme en est d'ailleurs la transcription, reprenant les fonctions et rôles formels des différents acteurs. Or, comme dans tout ensemble humain, l'organisation comporte sa part d'incertitude, d'imprévisible ou encore de relations humaines. Ce part de l'organisation est inhérent à l'humain se retrouve notamment dans les deux définitions suivantes. Celles-ci rejoignent le paradigme actionnaliste de la théorie des organisations. Nous les aborderons telle une introduction à l'analyse qui va suivre.

Ainsi, Friedberg définit les organisations comme « *des ensembles humains formalisés et hiérarchisés en vue d'assurer la coopération et la coordination de leurs membres dans l'accomplissement de buts donnés* <sup>60</sup> ». La conception d'Enriquez la décrit en tant que « *système de rôles et de fonctions visant à la cohérence et orienté vers une production de biens et de services, et en tant qu'institution a pour but*

---

<sup>60</sup> Friedberg E., cité par Salvador J., *Le combat de l'organisation et de l'institution*, in SociologieS (en ligne), Théories et recherches, mis en ligne le 22/10/2006, consulté le 24/03/2012. <http://sociologies.revues.org/582>

*d'instaurer un type de structures favorisant un état de régulation interne et externe considérée comme le plus satisfaisant, compte tenu des circonstances*<sup>61</sup> ».

Afin de donner sens à ces définitions, toute organisation doit s'envisager en tenant compte de trois points clés : l'acteur et le système, la zone d'incertitude et le pouvoir<sup>62</sup>. Ces trois éléments et les interactions qui en découlent donneront naissance au phénomène qu'est l'organisation en tant que construit humain. Ici réside le point de départ de l'analyse stratégique de l'organisation.

## **3.2. L'acteur et le système**

### **3.2.1. Le système**

L'étymologie du terme provient du grec « sustêma » et signifie « ensemble cohérent ». Plus précisément, tout système se définit comme « *un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but* »<sup>63</sup>. Ainsi, et afin d'illustrer de manière très explicite ce propos, une voiture est un système puisque chacun des éléments qui la compose est indispensable et que ces éléments sont organisés pour agir ensemble afin de la faire fonctionner. Lorsque les systèmes concernent les systèmes humains, ceux-là même qui nous intéressent, le concept de système prend une autre dimension, au moins dans la complexité de ses interactions. Rappelons en effet que l'interaction implique que toute modification d'un élément entraîne la modification de tous les autres éléments. De plus, un système en relation avec son environnement est un système ouvert, ce qui est le cas pour l'entreprise. Il est donc en interaction permanente avec son environnement, « *l'un modifiant l'autre, et se trouvant modifié en retour* »<sup>64</sup>. La variété de ses éléments et les interactions entre ces éléments en font un système complexe.

---

<sup>61</sup> Enriquez E., *op.cit.*, p. 20.

<sup>62</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points, 1981, 1<sup>ère</sup> édition 1977, 500 p.

<sup>63</sup> De Rosnay J., *Le microscope, vers une vision plus globale*, Seuil, Paris, 1975. P.101.

<sup>64</sup> De Rosnay J., *op.cit.* p. 102.

De cette définition nous retiendrons qu'un système se caractérise par sa dépendance à un environnement, sa finalité ou le but à atteindre, son évolution ou son caractère dynamique et son organisation ou sa structure.

### 3.2.2. L'acteur

Du latin, ce terme signifie « *celui qui agit* ». Le Larousse développe : « *personne qui participe activement à une entreprise, qui joue un rôle dans une affaire, dans un évènement* »<sup>65</sup>. L'acteur possède une capacité de décision et donc d'action qui lui est propre et lui confère une certaine autonomie. Même si cette capacité d'action est limitée par un système et ses contraintes, les acteurs des différents niveaux de l'organisation, chercheront à gagner ou garder une marge de liberté en déployant des stratégies. Leur logique stratégique est autant offensive que défensive. Elle aura un impact sur le comportement des autres acteurs qui mettront en œuvre eux aussi leurs propres stratégies. Leurs objectifs ne sont pas pour autant clairement définis ou construits. L'acteur s'adapte, revoit ses positions en fonction des opportunités, des autres acteurs et de leurs jeux, de même que du contexte dans lequel il évolue. Cependant toute action aura toujours un sens et c'est en cela qu'elle sera rationnelle.

En résumé, les stratégies d'acteurs s'apparentent plus à des jeux dont la finalité sera toujours de combattre le système, de le détourner ou de l'utiliser dans son propre intérêt. Cependant, elles sont indissociables du contexte de l'organisation et donc s'articuleront toujours autour d'objectifs partagés ou communs.

### 3.2.3. Le système d'action concret

Ceci étant, il va de soi que le système ne peut exister sans l'acteur tout comme l'acteur n'existe que par le système. En effet, cet ensemble sera le siège de compromis, d'alliances, d'affrontements, de négociations, autrement dit de stratégies qui évolueront au fil du temps et en fonction des réactions et contre-stratégies mises

---

<sup>65</sup> Larousse en ligne, page consultée le 04/03/2013.

en œuvre. Ce réseau de relations permet la dynamique, la régulation et le fonctionnement du système. L'ensemble de ces stratégies implique des jeux d'acteurs qui mettront tout en œuvre pour gagner ou défendre une part de liberté, quitte à utiliser en plus des règles formelles, les règles ou comportements informels. En effet, ces relations et les règles informelles qui en découlent, ne sont pas prévues par l'organisation formelle. Toutefois, elles sont nécessaires à son fonctionnement. Cet ensemble constitué par la rencontre de l'acteur et du système est un construit humain ou ensemble humain structuré<sup>66</sup>. Il est en mouvement et donc en ajustement permanent. Il forme le système d'action concret dont l'organisation est un cas particulier. Celui-ci fonctionne selon un modèle propre permettant aux acteurs de résoudre les problèmes concrets rencontrés quotidiennement dans l'organisation tout en tenant compte de leurs objectifs. Ces objectifs sont le résultat d'un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation.

Ajoutons que le système d'action concret comprend deux systèmes de relations différents mais complémentaires à savoir le système de régulation et le système des alliances. Le premier comprend « *l'ensemble des règles de relations que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation*<sup>67</sup> ». Ce type de régulation relève de la concession, d'une part de contrainte, de méfiance, de tolérance ou de respect, et dépendant toujours du pouvoir de l'autre. Ce système est basé sur des relations relativement stables. Le second, à savoir le système des alliances, naît des perspectives inévitablement différentes des acteurs, les amenant ainsi à s'opposer aux uns et donc à s'allier aux autres. Ces alliances sont provisoires et portent sur des actions particulières. Dans les deux cas, les relations établies ne sont pas gratuites, d'où le concept de pouvoir sur lequel nous reviendrons par la suite. Ceci étant, les relations de pouvoir vont se jouer autour des contraintes inhérentes à l'organisation et sources d'incertitude.

---

<sup>66</sup> Bernoux P., « *La sociologie des organisations* », Paris, 2009, Seuil, Points, 6<sup>ème</sup> édition, p. 156.

<sup>67</sup> Bernoux P., *Op. cit.*, p.164.

### **3.3. La zone d'incertitude**

Toute organisation comporte son lot d'incertitudes que ce soit en matière de nouvelles technologies, d'emploi, d'instabilité économique et bien d'autres encore. Au lieu de subir ces contraintes, les acteurs vont les intégrer dans leurs jeux stratégiques. Ceci renforcera ou diminuera la capacité d'action et donc la marge de liberté de l'acteur, jouant ainsi sur son autonomie. C'est de cette capacité à acquérir de l'autonomie que dépend le pouvoir des acteurs. En résumé, toute situation organisationnelle comporte une part d'incertitude que les acteurs peuvent saisir comme opportunité d'accroître ou tout au moins garder leur marge de liberté se traduisant par l'action et lui conférant une plus grande autonomie. Celle-ci se traduit alors dans la possibilité qu'ont les acteurs de négocier ou refuser une demande, de chercher une contrepartie ou encore de la monnayer. Toutefois, ceci n'est possible que dans la mesure où une source d'incertitude est maîtrisée par l'un des acteurs par rapport à l'autre qui lui, ne la maîtrise pas. De plus, elle doit être pertinente par rapport à la situation à traiter et conditionner la capacité d'action des acteurs en présence. Ajoutons que plus cette autonomie d'action est imprévisible pour les autres, plus celui qui la détient aura du pouvoir. Au contraire, si elle est prévisible, elle permettra à l'ensemble de s'adapter, perdant du poids en termes de pouvoir. Nous l'avons vu, toute situation organisationnelle génère de l'incertitude. Crozier et Friedberg<sup>68</sup> dressent quatre grandes sources d'incertitudes dans une organisation, à savoir l'expertise, les relations avec l'environnement, la communication et l'utilisation des règles institutionnelles.

L'expertise permet à celui qui la détient de se rendre indispensable et ce d'autant plus s'il est le seul à la maîtriser. Cela peut aller de la connaissance à la compétence particulière ainsi qu'à l'expérience. Les relations entre l'organisation et les différents environnements avec lesquels elle doit composer génèrent son lot d'incertitudes. Les acteurs qui, de part leurs relations seront capables de maîtriser en partie ou d'influencer cette zone d'incertitude détiendront un réel pouvoir dans l'organisation. Il s'agit par exemple de l'acteur en lien avec différentes logiques d'action, parfois opposées, et qui sert d'intermédiaire. Ensuite, la façon dont l'organisation structure la communication et le flux d'informations crée du pouvoir. Celui qui détient

---

<sup>68</sup> Crozier M., Friedberg E., *op.cit.*

l'information maîtrise l'incertitude contrairement à celui qui ne la détient pas. De plus, la stratégie résidera ici dans le choix de révéler ou non une information ou dans la façon de la révéler. Enfin, l'utilisation des règles institutionnelles peut s'aborder comme une réponse ou une solution aux zones d'incertitudes précédentes et ce afin de les supprimer. Or, ces règles peuvent au contraire créer de nouvelles sources d'incertitude dans la mesure où elles seront utilisées et détournées de leurs fondements par ceux-là mêmes qu'elles cherchaient à contraindre ou contrôler. C'est ainsi que la règle se retourne contre son instigateur inversant ou équilibrant alors le rapport de force.

C'est par ce jeu de maîtrise d'une source d'incertitude que se créent d'autres sources d'incertitudes et ainsi de suite. Celles-ci permettent aux acteurs de négocier leur bon vouloir dans l'action mais également de s'imposer aux autres acteurs. Ces sources d'incertitudes, aussi fortes soient elles, ne sont donc pas subies passivement par l'ensemble des acteurs mais bien intégrées dans les jeux stratégiques de l'organisation. C'est écarter cette réalité qui fait courir un danger à la survie de l'organisation, et non l'incertitude elle-même.

Nous l'avons vu, la maîtrise d'une zone d'incertitude génère de l'autonomie et donne la possibilité d'acquérir du pouvoir. Les sources d'incertitude sont donc toujours directement liées au pouvoir.

### **3.4. Le pouvoir**

Les points abordés précédemment font naître le concept de pouvoir, tant d'un point de vue formel, et il fait alors référence à l'autorité légitime, qu'informel. Et là se pose alors la question de savoir qui possède effectivement le pouvoir et quelles en sont les répercussions sur sa traduction qu'est l'organigramme.

### 3.4.1. Définition

De manière générale, le pouvoir « *implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes*<sup>69</sup> ». Cette définition met en lumière le caractère relationnel du pouvoir en ce sens que, agir sur l'autre c'est entrer en relation avec lui. Ce qui implique également la réciprocité. Autrement dit, le pouvoir ne se manifeste pas dans un seul sens et implique négociation et échange. Si l'un des acteurs n'a rien à échanger, il ne peut négocier et la relation de pouvoir s'interrompt. Dans le cas contraire, chaque partie en présence peut exercer un pouvoir sur l'autre et ce, quelle qu'en soit la forme. Du point de vue des acteurs de l'organisation, le pouvoir s'envisage bien en termes de relation. Il est instrumental car motivé par un objectif, non transitif afin de garder une hiérarchie nécessaire à l'action, et réciproque mais déséquilibré. En effet, si les parties en présence disposent des mêmes atouts, il ne peut y avoir d'échange et donc de négociation. Une dernière définition de Crozier et Friedberg reformulée par Bernoux<sup>70</sup> illustre bien ces différents aspects d'une relation de pouvoir : « *le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables* ». Nous y retrouvons le caractère relationnel, l'échange et la négociation pour arriver à obtenir l'avantage sur l'objectif recherché. Il y a bien un rapport de force mais l'un n'est jamais démuné par rapport à l'autre.

### 3.4.2. Les ressources du pouvoir

L'enjeu de la stratégie se situe au niveau de la possibilité d'action et donc de la marge de liberté dont dispose chacun des acteurs engagés. Face à cette possible marge de liberté, les acteurs ne sont pas tous égaux. En effet, les multiples ressources<sup>71</sup> dont un acteur peut disposer du fait de sa situation sociale influenceront radicalement la mise en œuvre de sa stratégie. Cependant, elles seront plus ou moins pertinentes et mobilisables selon les ressources que propose l'organisation et qui en définissent en réalité les contraintes. Les premières sont la nature des

---

<sup>69</sup> Dahl R., cité par Crozier et Friedberg dans « *L'acteur et le système* », *op.cit.*

<sup>70</sup> Bernoux P., *op.cit.*, p. 181.

<sup>71</sup> Ressources individuelles, culturelles, économiques ou encore sociales.

activités et les objectifs de l'organisation<sup>72</sup>. Certains acteurs pourront donc tirer profit de leur situation sociale ou expérience personnelle, dans le contexte particulier de l'organisation. De plus, celle-ci établit des canaux de communication entre ses membres, définissant ainsi les possibilités d'accès aux informations, elles-mêmes pouvant être utiles aux stratégies d'acteurs. Enfin, elle attribue à certains de ses membres une autorité légitime, transcrite dans l'organigramme, leur donnant un atout qui peut peser lors de négociations. Ceci étant, le fait de disposer d'un atout nécessaire à l'organisation ne suffit pas. En effet, rien ne peut prédire si les acteurs vont l'engager dans une stratégie. Pour prendre ce risque, il faudra que l'enjeu en vaille la peine c'est-à-dire qu'il soit suffisamment pertinent. Et c'est bien l'organisation qui déterminera cette pertinence, notamment par l'importance des zones d'incertitude qu'elle crée ou laisse exister. Plus il y a d'incertitude, plus il y a de pouvoir à prendre. Enfin, les conditions d'accès à un poste ainsi que les avantages qui en découlent peuvent également représenter un enjeu, à condition qu'elles n'englobent qu'un faible nombre d'acteurs. Si l'ensemble du groupe visé possède les conditions requises, il n'y a plus d'enjeu.

### *3.4.3. Les sources du pouvoir*

Ceci revient à se demander ce qui fait qu'un acteur a du pouvoir. Autrement dit, quelle est la source de son pouvoir ? Elle réside dans la maîtrise d'une des quatre zones d'incertitudes énumérées par Crozier et Friedberg et que nous avons citées précédemment. Ces zones non précisément définies et délimitées au sein d'une organisation permettent à ceux qui en maîtrisent, ne fût-ce qu'une partie, de créer une dépendance des autres à leur égard. Or toute organisation aussi formalisée soit elle, comporte sa part d'incertitude et donc de complexité. Et seuls les acteurs, à travers leurs jeux ou stratégies, peuvent tenter de maîtriser cet environnement complexe et incertain. Ces comportements d'acteurs ont donc un intérêt non seulement pour l'acteur lui-même, puisqu'il gagne en pouvoir, mais également un intérêt pour l'organisation et son fonctionnement. Celle-ci est donc un construit

---

<sup>72</sup> Détenir une compétence particulière n'est un atout que si elle s'inscrit dans le contexte particulier de l'organisation.

humain dont « *les acteurs intègrent les contraintes comme éléments de stratégie* »<sup>73</sup>.

Entre ces quatre sources de pouvoir, se développent alors un réseau de relations en dehors de la structure formelle de l'organisation, à savoir celle légitimée par l'organigramme. Ainsi, la manière dont vont se développer ces relations, en utilisant les zones d'incertitude à disposition, révèle la structure de pouvoir parallèle à l'autorité formelle. Son ampleur est proportionnelle à la marge de manœuvre dont dispose les acteurs pour mettre en place leurs stratégies et ainsi négocier leur « bon vouloir »<sup>74</sup> ou leur participation, nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Cette structure marque donc l'écart entre l'autorité formelle, souhaitée par l'organisation et traduite par l'organigramme, et son fonctionnement réel, puisque c'est par ce réseau de relations que vont se mettre en place les stratégies d'acteur.

### **3.5. L'organisation en tant que construit humain**

Crozier et Friedberg considèrent l'organisation comme un phénomène autonome ayant ses règles de fonctionnement spécifiques et non déterminé par les contraintes extérieures. Certes, toute organisation implique des contraintes liées à l'action collective. Cependant, celles-ci ne déterminent pas à l'avance les solutions à mettre en œuvre pour s'y adapter. Ce sont bien les acteurs qui les intègrent dans leurs stratégies. La solution mise en œuvre face à ces contraintes sera le résultat de « *compromis entre les membres de l'entreprise et de leurs représentations des différentes contraintes* »<sup>75</sup>. Rien n'est prévisible quant aux comportements des acteurs. Ainsi et pour récapituler nos propos : l'organisation est « *un phénomène totalement autonome et artificiel, dont il faut expliquer l'existence comme celle d'un construit contingent* »<sup>76</sup>. Si l'on se place du point de vue des acteurs, leurs choix stratégiques sont rationnels, cohérents et déterminés par leurs objectifs<sup>77</sup>. Toutefois, et du point de vue de l'organisation, cette rationalité n'est que limitée.

---

<sup>73</sup> Bernoux P., *op.cit.* p.132

<sup>74</sup> Crozier M., Friedberg E., *op. cit.*, p. 90.

<sup>75</sup> Bernoux P., *op.cit.* p.133

<sup>76</sup> Crozier M., Friedberg E., *op.cit.* p. 84.

<sup>77</sup> Nous parlons ici des objectifs d'acteurs, pouvant diverger de ceux de l'organisation mais intégrés à son contexte.

En conclusion, les objectifs d'une organisation ne peuvent se concevoir en dehors des individus puisque ce sont eux qui vont les intégrer dans leurs stratégies et à travers leurs comportements. Ce qui sous-entend que l'organisation ne peut exister sans les objectifs et rationalités limitées des acteurs.

L'organisation doit alors être abordée comme un ensemble de jeux structurés, univers fait de conflits et où les stratégies offensives et défensives s'articulent autour d'objectifs partagés. Or, comme dans tout jeu, il y a des règles et celles-ci sont déterminées par la structure formelle dont dépend la survie de l'organisation. En effet, le jeu est « *l'instrument essentiel de l'action organisée* »<sup>78</sup>. C'est-à-dire qu'il permet aux acteurs de coopérer afin d'atteindre le résultat recherché par l'organisation et qui est en fait leur objectif commun. Ceci étant, le jeu permet une autonomie mais impose des contraintes, des règles. L'action en vue du résultat, à savoir l'objectif commun, n'est donc pas directement imposée mais orientée afin que les acteurs puissent y trouver leur propre intérêt tout en garantissant le maintien de l'organisation. Les règles délimitent alors des possibilités de stratégies parmi lesquelles l'acteur opère un choix, choix qui peut provoquer une modification du jeu lui-même. Autrement dit, et même s'il y a des contraintes, dans une organisation, il n'y a pas de déterminisme pur. L'acteur a toujours la possibilité ou le choix quant à sa marge de liberté.

Le jeu est donc un construit humain. Son orientation<sup>79</sup> traduit certains traits culturels<sup>80</sup> de l'organisation d'une part, et est lié aux capacités affectives, cognitives et culturelles des acteurs<sup>81</sup>, d'autre part. Il convient alors de se demander quelle place et quel rôle occupent réellement les dirigeants de l'organisation.

---

<sup>78</sup> Crozier M., Friedberg E., *op.cit.*, p.113.

<sup>79</sup> Déterminée par la structure et les règles du jeu.

<sup>80</sup> Nous reviendrons sur cet aspect par la suite.

<sup>81</sup> Puisqu'elles détermineront en partie leurs comportements.

### **3.6. L'organisation et le management**

Nous l'avons vu, l'organisation est un construit humain, phénomène autonome qui impose toujours nombre de contraintes. Celles-ci, si elles déterminent bien les types de stratégies que les acteurs vont pouvoir mettre en place, ne déterminent en rien les comportements qu'ils vont adopter. Il ne peut donc y avoir de déterminisme pur, puisque malgré la structure formelle, il y a toujours une marge de liberté dont l'acteur peut se saisir. Afin d'illustrer nos propos, reprenons la définition de la structure formelle selon Crozier et Friedberg : elle est « *une codification provisoire d'un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence*<sup>82</sup> ». Ceci relativise pour le moins l'impact du management et de ses dirigeants sur l'organisation. Certes, leur position dans l'organigramme et l'autorité formelle qui leur est ainsi attribuée, leur donne accès à un pouvoir. Celui-ci consiste à assurer les conditions de fonctionnement de l'organisation, lui garantissant ainsi sa survie et par conséquent la marge de liberté des différents acteurs<sup>83</sup>. Toutefois, et nous l'avons vu plus haut, ceux-ci n'engageront pas leurs atouts dans des stratégies qui n'ont pas de sens pour eux. L'enjeu doit en valoir la peine. Rappelons également que sans les jeux d'acteurs qui les mobilisent autour de l'action organisée, l'organisation ne peut survivre. La position du management quant à la structure formelle de l'organisation traduit une culture organisationnelle sur laquelle nous reviendrons par la suite. Ceci implique qu'il existe différentes structures d'organisation et qu'elles auront un impact sur l'ensemble de ses acteurs, de leurs stratégies et donc sur son fonctionnement. La compréhension du fonctionnement d'une organisation est nécessaire à la compréhension des résultats de l'organisation.

### **3.7. Structures de l'organisation**

Les organisations sont des structures de fonctionnement dont le but est d'obtenir l'adhésion de ses membres et ainsi garantir stabilité et performance. Ainsi tentent-elles toujours de contrôler au maximum leur environnement interne afin de lutter

---

<sup>82</sup> Crozier M., Friedberg E., *op.cit.*, p.122.

<sup>83</sup> Y compris celle des dirigeants, acteurs eux-aussi.

contre ce qu'Enriquez a appelé ses « angoisses »<sup>84</sup> et atteindre ses objectifs. Selon lui, toute organisation tente de se protéger de six angoisses fondamentales : la peur de l'informe, des pulsions, de l'inconnu, des autres, de la parole libre et de la pensée. Nous dirions pour résumer, que son angoisse est liée à l'humain.

Ainsi, la peur de l'informe relève du spontané, du non prévu, de l'émergence des passions et du mouvement social. Ces « troubles » sont perçus comme allant à l'encontre du travail bien fait. Les pulsions, de l'ordre de l'irrationnel, doivent être canalisées dans les actions qu'elles suscitent et orientées vers le travail productif et l'identification à l'entreprise. L'inconnu étant source d'anxiété, l'organisation tentera de rendre l'avenir plus prévisible. La peur des autres est le résultat de la cohabitation d'un grand nombre d'individus aux intérêts divergents. La solution sera alors de préciser les fonctions, de formaliser les relations et les communications, espérant ainsi centrer sur la tâche et les résultats à atteindre. La parole libre implique créativité, imagination. Or, ce qui s'éloigne des modes de pensée et d'action dans l'organisation inquiète car est susceptible de détourner du travail organisé ou encore, de générer des idées contradictoires à celles des dirigeants. La pensée implique réflexion et faculté de jugement. Elle n'a donc pas sa place puisque le risque est la remise en question des valeurs, des décisions et comportements conventionnels.

Toujours selon Enriquez, l'organisation va tenter de contrôler les angoisses et mettre en place différentes formes de régulations dans le but d'obtenir la soumission de ses membres mais également de garantir la stabilité des comportements voire même de les prévoir. Ce contrôle est triple et s'effectue sur les corps, sur la pensée et sur la psyché. Elle agit sur les corps en les instrumentalisant en termes de rendement ou d'efficacité mais aussi en termes de comportements, ce notamment par la définition et la distribution des fonctions et l'allocation des tâches. Le contrôle sur la pensée vise à l'attachement à l'entreprise, à ses valeurs et à ses règles. Quant au contrôle de la psyché, il a pour objectif l'intériorisation des normes et des valeurs afin de renforcer le sentiment d'appartenance.

---

<sup>84</sup> Enriquez E. *Op.cit.* p.22

C'est donc ici que les différentes structures de fonctionnement ont leur importance, sachant que toute structure mise en place est naturellement une structure de pouvoir. En ce sens, chaque structure privilégie certaines conduites ou comportements collectifs. Certains types de structure sont choisis et leur impact sur les acteurs est différent. Par contre, leur objectif est toujours de rallier l'ensemble des acteurs à la cause de l'organisation. Le type de structure mis en place traduit une logique de management. Nous reprendrons brièvement la typologie des structures organisationnelles d'Enriquez<sup>85</sup> qui définit pour chacune d'elle des caractéristiques particulières d'influences. Celui-ci propose quatre structures organisationnelles traduisant des logiques d'autorité sur lesquelles nous nous attarderons brièvement : la structure féodale ou charismatique, la structure bureaucratique, la logique coopérative ou démocratique et la logique technocratique.

### 3.7.1. La structure féodale ou charismatique

Ce type de logique voit s'imposer le lien entre fonctionnement d'un système et pouvoir de son dirigeant. Le pouvoir de décision y sera donc centralisé au niveau du dirigeant et les structures peu formalisées, notamment en matière de recrutement. Le lien de dépendance y est fortement développé et entretenu tant au niveau formel qu'affectif, de même que le sentiment de crainte lié à la sanction, positive ou négative. Ceci induit une volonté de séduire entraînant ainsi un climat de compétition. Cette logique est basée sur la personnalité exceptionnelle de son dirigeant qui suscite l'admiration de ses membres, ceux-ci lui étant soumis. C'est pourquoi elle est aussi appelée structure charismatique, la légitimité de l'autorité reposant sur le charisme du dirigeant<sup>86</sup>. Les opinions exprimées seront pour la plus part conformes aux idées du dirigeant. Le but recherché de cette logique est l'investissement envers ce dernier d'abord, pour se consacrer au travail ensuite.

---

<sup>85</sup> Enriquez E. *Op.cit.*

<sup>86</sup> Charisme reposant sur des qualités réelles ou prétendues.

### 3.7.2. La structure bureaucratique

Son fondement repose sur les normes et les règles de fonctionnement auxquelles chacun des membres est censé se conformer. La division du travail y est très marquée, chacun étant occupé à une tâche bien précise. Les méthodes de recrutement et de promotion sont très règlementées et basées sur les qualifications. Chacun occupe une place précise dans l'organisation et est conscient de ses possibilités d'évolution en termes de carrière. Les relations y sont formalisées au maximum et donc impersonnelles. La légitimité de l'autorité est liée aux normes légales, aux règles. Ce fonctionnement entraîne inévitablement cloisonnement et corporatisme, en réponse à quoi la hiérarchie édictera de nouvelles règles destinées à diminuer la marge de manœuvre de leurs membres.

### 3.7.3. La structure coopérative

Ce type de structure favorise la cohésion et la progression de l'organisation. Celle-ci prône l'interdépendance entre ses membres dans le but d'atteindre des objectifs qui auront été définis en collaboration. L'organisation encourage la créativité en favorisant l'innovation et l'autonomie. Ce qui sous-entend qu'elle accepte l'émergence de relations non formalisées et donc basées sur la coopération aussi bien que les conflits. Son fonctionnement repose sur la négociation et la discussion entre collaborateurs, les dirigeants assurant la gestion de l'ensemble. La communication y est donc capitale. Cette structure s'apparente à une structure dite démocratique.

### 3.7.4. La structure technocratique

Cette dernière, reprend les traits principaux des trois précédentes structures à savoir, le charisme du dirigeant, la rationalité du fonctionnement et la participation aux décisions. Son avantage serait alors de pallier leurs contradictions. Ainsi le pouvoir, incarné par le dirigeant charismatique, est fort et légitimé par le degré d'expertise de

ce dernier et qu'il est le seul à maîtriser. Contrairement au chef décrit dans la structure charismatique, il entretiendra une certaine proximité avec ses membres, prenant soin d'expliquer un maximum ses décisions. L'attention sera également portée sur l'utilisation d'outils de gestion performants ainsi que sur la formation des cadres à la gestion rationnelle de l'organisation. Cette structure laisse une certaine liberté dans la prise d'initiatives et ce afin d'atteindre les objectifs fixés, de même que dans la prise de certaines décisions. Une structure technocratique renforce ainsi la compétition entre les membres et attend d'eux qu'ils lui soient dévoués.

Nous venons de résumer brièvement les traits des ces différentes structures d'organisation. Il ne s'agit que d'une typologie, ce qui signifie qu'aucune d'elles ne se retrouvent entièrement à l'état réel. Elles existent bien souvent en différentes proportions dans chaque organisation, avec comme finalité la recherche de stabilité. Elles évoluent et se transforment en fonction des problèmes rencontrés et des réponses qui y sont apportées. Ajoutons que ces structures traduisent d'une part, la façon de distribuer l'autorité en vue d'atteindre des objectifs, et d'autre part, les mécanismes de défense mis en place contre les angoisses. Plus l'angoisse est grande, plus les structures seront rigides. Il y a donc interaction entre les structures et leur environnement dont l'acteur fait partie.

### **3.8. Conclusion**

Nous avons vu que l'organisation peut s'envisager selon une conception déterministe aussi bien qu'actionnaliste. Dans le premier cas, l'organisation est abordée selon les facteurs environnementaux qui la caractérisent, à savoir ses contraintes, ses structures, ses règles et ses normes, et qui agissent sur les individus. Leurs comportements ne s'expliquent alors que par des phénomènes qui leur sont antérieurs ou préexistants. Ces comportements y sont intériorisés et l'action ainsi orientée. Nous en revenons alors à la conception de Durkheim<sup>87</sup> qui considérait que les types de conduite ou de pensée sont, non seulement, extérieurs à l'individu mais aussi dotés d'un pouvoir coercitif.

---

<sup>87</sup> Voir page 17.

Dans le second cas, l'organisation est abordée dans une perspective actionnaliste. Celle-ci place l'individu dans la position d'un acteur. C'est donc de son action que résultent les comportements humains au sein de l'organisation. Vue sous cet angle, celle-ci devient le résultat de l'action humaine. Dans ce cas et pour rejoindre Weber, les comportements organisationnels sont le résultat des interactions entre acteurs, actions qui auront toujours un sens pour lui.

L'analyse de Crozier et Friedberg, quant à elle, aborde l'organisation tel un construit humain, rencontre des acteurs et d'un système, où les contraintes environnementales et structurelles orientent indéniablement les comportements. Toutefois, ces contraintes seules ne peuvent les déterminer et encore moins les prévoir. Certains choix institutionnels poseront un nombre de règles autour desquelles les acteurs développeront leurs stratégies entrant dans des jeux d'acteurs. L'enjeu fondamental est de défendre ou d'acquérir du pouvoir. Les acteurs, à travers leurs jeux sont ainsi mobilisés autour de l'action organisée. En ce sens, les règles associées aux jeux d'acteurs constituent le moteur de l'organisation.

Qu'en est-il alors de la position de l'infirmier chef dans l'unité de soin ? Elle peut s'envisager selon le paradigme déterministe ou actionnaliste, ou encore partagée entre les deux selon les événements, les situations ou encore selon les stratégies. Ainsi, l'organisation a reconnu l'infirmier chef capable de représenter et défendre ses valeurs afin d'atteindre les objectifs fixés. Sur ce point, de par sa fonction et les missions qui lui sont confiées, il représente l'organisation dans son équipe, vision déterministe de l'encadrement. Or, n'oublions pas que l'infirmier chef est un acteur parmi d'autres, mais qu'il a comme atout, l'autorité que l'organisation lui a confiée. Il possède donc une marge de liberté malgré les contraintes structurelles et culturelles de l'organisation. Il représente également son équipe au sein de l'organisation. Il occupe donc une position partagée entre équipe et institution.

Entre contraintes et marges de liberté, nous verrons comment l'infirmier chef, par ses pratiques et l'interprétation de sa fonction, peut ou pas, faire évoluer une équipe, groupement humain structuré, en unité mobilisée autour de l'action organisée. Mais auparavant, abordons l'organisation particulière qu'est l'entreprise, et sa culture

## 4. L'entreprise

### 4.1. Définition de l'entreprise

Le sens premier du terme « entreprise » fait référence à l' « action d'entreprendre, de faire » ou à la « mise à exécution d'un projet »<sup>88</sup>.

Depuis la révolution industrielle, les entreprises se concentrent dans les villes ou leurs périphéries afin de réunir les conditions favorables à leur développement, à savoir densité de population, main d'œuvre importante et échanges multiples. Toute entreprise est « *une cellule de production de l'organisme social* »<sup>89</sup>, ce qui implique que leur ensemble forme une énorme machine de production. Elle regroupe donc différents facteurs économiques qu'elle agence et utilise en vue de produire des biens et des services. Toute entreprise prend naissance, se développe et parfois disparaît. Elle a une vie propre et peut prendre différentes formes. Ainsi, elle est représentée par une ou plusieurs personnes. De manière générale, une entreprise est donc « *toute activité qui aboutit à vendre un produit ou un service sur le marché des biens de consommation ou de production* »<sup>90</sup>. Pour se faire, elle va mettre en place des stratégies dont l'objectif sera d'obtenir un profit maximal issu de son activité. L'impact de l'entreprise dans la société est donc double puisqu'elle trouve son sens dans la satisfaction des besoins humains, biens et services, mais également en ce qu'elle crée de la richesse<sup>91</sup> élevant ainsi le niveau de vie des populations.

Nous la définirons plus précisément comme « *un centre de décision économique autonome, une entité, disposant de ressources humaines, matérielles, incorporelles et financières, qu'elle gère en vue de produire et de vendre de manière rentable des biens et/ou des services* ».<sup>92</sup>

La finalité d'une entreprise est donc bien de produire des biens ou des services destinés à être vendus. Celle-ci n'a de raison d'être et de chance de prospérer que

---

<sup>88</sup> Le Robert. *Op cit.*

<sup>89</sup> de Rosnay, *Op. cit.*, p.60-61.

<sup>90</sup> Albertini J.-M., cité par de Rosnay, *Op.cit.*, p. 61.

<sup>91</sup> Richesse sous forme de monnaie, de confort, de qualité de vie.

<sup>92</sup> Bressy G., Konkuyt C., *Management et économie des entreprises*, Paris, Editions Dalloz, 2008, 475 p.

si elle évolue et se positionne en fonction de son environnement aussi bien économique que social. Une entreprise doit ainsi s'adapter mais aussi interagir avec les différents facteurs externes et internes qui peuvent influencer son équilibre et donc son activité. Nous citerons brièvement les composantes environnementales qui influencent l'entreprise de manière directe ou indirecte. L'environnement économique général à savoir son aspect structurel mais aussi conjoncturel, influence l'évolution économique de l'entreprise, de même que le contexte politique et les décisions qui en découlent. Le développement technologique et la nécessité de se maintenir à la pointe poussent les entreprises à s'adapter et évoluer. Les contraintes liées à la protection de l'environnement incitent à repenser les techniques mais aussi les matières utilisées dans la production ou le fonctionnement. Le cadre légal et les règles en matière de droit du travail, fiscales ou en ce qui concerne la réglementation spécifique au secteur, impose de repenser l'entreprise tant dans son organisation que dans sa gestion. A cela s'ajoutent l'environnement socio-culturel et ses valeurs morales, normes sociétales ou façons de penser, et enfin l'environnement social de l'entreprise qui concerne les relations avec les travailleurs et les syndicats.

Les contraintes environnementales pèsent donc lourdement même si certaines opportunités peuvent également se présenter, et dont l'entreprise peut profiter. Toutefois, elle devra dans une certaine mesure anticiper pour pouvoir s'adapter et ce au moyen d'une démarche stratégique qui visera à fixer des objectifs ainsi que les moyens dont elle dispose en fonction de l'évolution de son environnement.

Mais l'entreprise est aussi une entité sociale organisée autour de tâches et de rôles déterminés dans le but de concourir à la réalisation d'objectifs communs. Nous y retrouvons donc des logiques d'acteurs, différentes voire opposées, et dont le principal enjeu sera le pouvoir. « *C'est parce l'entreprise est devenue non seulement une organisation mais une des principales institutions de la vie sociale que justement elle est l'arène privilégiée des jeux de pouvoir et du désir* »<sup>93</sup>. L'entreprise est vivante et c'est là que se joue l'identité et la réalisation de projets d'acteurs.

---

<sup>93</sup> Enriquez E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, Sociologie clinique, 1997, p.9.

Au vu de ces différentes définitions, l'hôpital se définit alors comme une entreprise. Ces deux termes historiquement opposés, se sont vus récemment<sup>94</sup> associés, justifiant ainsi l'apport des techniques de management et industrielles de l'entreprise « classique » dans les hôpitaux. Dans ce contexte, voyons alors en quoi consiste le rôle des cadres dans le management des entreprises.

#### **4.2. Les cadres et le management**

L'encadrement est une notion issue des activités militaires qui considère le fait d'encadrer des individus comme une nécessité « pour qu'une action ou une œuvre collective voie le jour »<sup>95</sup>. Ainsi, toute activité, quelle soit politique, économique ou culturelle doit être organisée pour être efficace. Or, le développement des activités collectives voit apparaître un nombre croissant d'organisations, et par extension l'encadrement dont elles ont besoin, faisant ainsi de la fonction de cadre<sup>96</sup> un phénomène social<sup>97</sup>.

Avant de poursuivre notre analyse, il convient de clarifier la distinction entre cadre et manager. Le manager est « *responsable de l'organisation dans son ensemble ou d'une partie identifiable de celle-ci* »<sup>98</sup>. A ce titre, le cadre de proximité est un manager, tout comme l'infirmier chef est manager de l'unité de soins dont la responsabilité lui a été confiée.

La conception classique des missions du cadre est de gérer, organiser, contrôler, communiquer...en accord avec les désirs de l'organisation, elle-même incarnée par la direction. En somme, il s'agirait d'effectuer une série d'actions visant les acteurs de l'organisation et destinée à atteindre des objectifs. Cette conception, si elle élude les stratégies d'acteurs et l'influence du groupe en général, s'avère déterministe. Or, une autre conception serait d'aborder le management en tant qu'activité ou pratique. Ainsi, « *le management n'est ni une science, ni une profession ; c'est une pratique qui se maîtrise principalement par l'expérience et qui est ancrée dans un*

---

<sup>94</sup> Au cours des années quatre vingt.

<sup>95</sup> Sainsaulieu R. *L'identité au travail*, Paris, Presses de sciences po, Références académiques, 1988, 3<sup>ème</sup> édition, (1<sup>ère</sup> éd. 1977), p. 199.

<sup>96</sup> Nous nommerons « cadre » toute personne qui détient une autorité formelle et dont la fonction est d'encadrer un groupe d'individus.

<sup>97</sup> *Ibid.*

<sup>98</sup> Mintzberg H., *op.cit.*, p. 25.

contexte »<sup>99</sup>. Mintzberg décrit la pratique du management comme un mélange d'art, issu de l'intuition et source de perspicacité, d'artisanat, apprentissage par expérience, le tout avec l'analyse de la méthode scientifique et en tenant compte de la situation. D'autre part, cette pratique n'est pas une profession, d'abord parce qu'elle dépend en partie de connaissances informelles et non codifiées à travers une formation, mais aussi parce que la situation dans laquelle évolue le cadre lui est spécifique. Ce qui est valable pour lui ne l'est pas pour un autre, ou à un autre poste de la même organisation. Loin d'une conception rationnelle du management, sa pratique serait plutôt d'« *amener ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, afin qu'ils puissent mieux se connaître, mieux décider et mieux agir* »<sup>100</sup>, autrement dit, acquérir de l'autonomie afin de mieux répondre à ses intérêts et à ceux de l'entreprise. Cette conception reste bien floue pour les esprits qui se veulent rationnels. Mintzberg relève les caractéristiques propres à la pratique du manager, au risque d'entacher la représentation la plus courante. Celles-ci sont, le rythme soutenu, la brièveté et la variété des activités, la fragmentation et la discontinuité du travail, la propension à l'action, la préférence pour les communications informelles et verbales, la nature horizontale de la fonction et le contrôle implicite plutôt qu'explicite.<sup>101</sup> Il ne s'agit pas là d'un mode de fonctionnement à adopter pour être efficace mais d'une réalité inhérente à la fonction que Mintzberg définit comme un chaos calculé. Découvrir ce que font les cadres, c'est « interpréter »,<sup>102</sup> autrement dit donner un sens à leur activité.

Et de sens, il en est bien question lorsqu'on aborde la notion de culture. Mais en quoi la culture de l'entreprise peut-elle aider le cadre dans son quotidien ?

Mais avant toute chose, il nous faut analyser le concept de culture vu précédemment étendu au champ de l'entreprise, autrement dit le concept de culture d'entreprise.

---

<sup>99</sup>Mintzberg H., *Manager. Ce que font vraiment les managers*. Paris. Vuibert. 2011. p. 20. Edition originale: *Managing*, San Fransisco, Berrett-Koehler Publishers, 2009.

<sup>100</sup> *Ibid.* p.23

<sup>101</sup> *Ibid.* p.31

<sup>102</sup> *Ibid.* p.11

## 5. La culture d'entreprise

### 5.1. Origine du concept

L'anthropologie dans son étude des sociétés humaines, aborde la culture comme la façon de penser et d'agir, respectant des valeurs et des normes socialement apprises et partagées par un groupe d'individus formant une société humaine. C'est ainsi que ce concept de culture s'est par la suite étendu aux sociétés humaines que sont les entreprises. La notion de culture d'entreprise est un concept « à la mode » depuis les années quatre-vingt suite à la parution de différents ouvrages, comme « Le prix de l'excellence » de Peters et Waterman et « L'entreprise du troisième type » d'Archier et Sérieyx<sup>103</sup>. Ces derniers mettent en avant l'importance des valeurs culturelles des entreprises dans leurs succès managériaux. Or, même si elle n'était pas nommée en ces termes, la culture d'entreprise fut déjà abordée bien avant. En effet, en 1938, Barnard<sup>104</sup> opèrent déjà une distinction entre structures formelle et informelle dans l'organisation, et leur impact sur le comportement des individus. Au même moment, Mayo<sup>105</sup> parlera de « *système social irrationnel* ». Plus tard, Selznick<sup>106</sup> en 1957, relèvera de la dimension affective dans les organisations. Il verra ainsi en l'image des dirigeants, les représentants des valeurs ou projets de l'organisation, les exemples à suivre, les comportements à intérioriser ou encore les éléments déterminants de l'ambiance et de l'image de l'organisation. Et de cette façon, l'organisation acquiert une spécificité, permettant l'identification et l'engagement des individus envers elle. Cependant, c'est Jacques<sup>107</sup> qui introduira le premier le terme culture d'entreprise au début des années cinquante et qu'il décrit comme la « *façon de faire habituelle* ». A partir de cette période, le sujet s'essouffle et il faudra attendre le début des années septante pour que la culture d'entreprise suscite à nouveau l'intérêt. Ce regain d'intérêt trouvera son origine au Japon dont l'art du consensus social intriguera les dirigeants occidentaux. Toutefois, le succès de la gestion japonaise sera directement relié à la culture du pays, en faisant ainsi

---

<sup>103</sup> Aktouf O. cité par Chanlat J.-F., *Op.cit.*, p. 554.

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Ibid. Son ouvrage s'intitule « *The changing culture of a factory* ».

une variable externe ne pouvant être transférée ou importée. Cette constatation associée au déclin économique américain aboutit à la publication, dans les années quatre-vingt, des best-sellers de gestion cités précédemment<sup>108</sup>. Leurs auteurs envisagent alors la culture comme une variable interne caractérisant l'entreprise, vision qui représente alors le courant dominant en la matière. La culture envisagée de la sorte, laisse entendre que l'entreprise, par le biais des dirigeants, est capable de produire ses propres valeurs, rites et coutumes. Elle se distinguerait alors culturellement des autres entreprises. De plus, en appliquant certains grands principes de management, les auteurs établissent ainsi un management « sur mesure » transférable aux entreprises n'ayant pas encore atteint le statut d'« excellence ». Vu sous cet angle, les dirigeants sont donc les créateurs du système de valeurs, ensuite chargés de les inculquer aux membres de l'entreprise. Un dernier ouvrage publié en 1982, de Deal et Kennedy, intitulé « *The corporate culture* »<sup>109</sup>, dresse les principales composantes de la culture : les valeurs, les héros, les rites et symboles, et enfin le réseau culturel aussi appelé informel. Ces éléments y sont décrits comme essentiels pour l'identification des membres à l'entreprise.

Après ce rapide rappel historique, nous constatons d'une part, que la conjoncture économique austère et l'environnement concurrentiel de plus en plus agressif ont incité les dirigeants à se pencher sur des concepts de management différents, les théories des organisations classiques ne satisfaisant plus complètement. L'accent est ainsi porté sur le caractère social de l'entreprise et sur le sens de l'action du travail quotidien, d'où l'intérêt pour la culture d'entreprise.

D'autre part, cet attrait coïncide et s'explique par la découverte du côté irrationnel de l'organisation et par la volonté de rendre ses phénomènes le plus rationnel possible. La culture, ainsi intégrée aux modèles de théories des organisations, devient alors un élément rationnel, autrement difficilement saisissable.

Mais peut-on appréhender la culture comme un instrument de gestion et de performance économique, écartant ainsi toute logique individuelle liée aux stratégies d'acteurs ? Cela lui confère tout au moins un caractère fonctionnel destiné au

---

<sup>108</sup> « Le prix de l'excellence » de Peters et Waterman et « L'entreprise du troisième type » de Archier et Sérieyx.

<sup>109</sup> Aktouf O. cité par Chanlat J.-F., *Op.cit.*

minimum à servir les désirs et besoins de l'entreprise ou plutôt de ses dirigeants. Voyons alors ce qui se retrouve derrière ce concept de culture d'entreprise.

## 5.2. Définition

La culture d'entreprise se définit de nombreuses façons. A vrai dire, il existe autant de définitions qu'il y a de théories concernant la culture et la culture d'entreprise, autant qu'il y a de chercheurs avec leur vision personnelle des organisations et de la vie en société<sup>110</sup>. Ceci met déjà en lumière les différentes interprétations illustrant le concept. De manière générale, elle représente « *l'ensemble des connaissances, des valeurs et des comportements partagés de façon implicite par les membres d'une entreprise* »<sup>111</sup>. Selon Thévenet<sup>112</sup>, elle est « *d'une part, un contenu, descriptible et spécifique à l'entreprise et qui la distingue des autres ; d'autre part, une description de l'organisation, une grille de lecture de cette « société humaine » particulière* ».

Nous retrouvons ici la difficulté de définir un concept tel que celui de la culture. En outre, nous avons vu que la culture est vaste, inscrite dans les structures, dans l'inconscient, le vécu et l'histoire humaine. Or, certains courants théoriques dominants en ont fait une variable objectivable et mesurable, outils de gestion et préoccupation managériale, laissant ainsi la porte ouverte à la manipulation. Qui plus est, ces courants dominants n'ont envisagé l'organisation que du point de vue des dirigeants et en occultant tout apport culturel de ses membres dans leur ensemble. Notre position serait plutôt d'aborder la culture de toute organisation comme la culture de toute société humaine. Ainsi, rappelons que la culture, ses normes, valeurs et modes de fonctionnement, se transmet par un processus de socialisation, processus en lien avec l'histoire et le vécu du groupe social concerné. Toutefois, l'individu détient une part de liberté quant à sa propre construction culturelle même si l'appartenance culturelle à cette société est en partie conditionnée par l'acceptation et l'intégration de son fonctionnement. Insistons alors sur un point capital qui est que la culture ne peut s'extraire d'un contexte, d'une histoire particulière. Elle se construit et évolue donc suivant les interactions entre l'environnement et les individus qui la

---

<sup>110</sup> Nous avons déjà tenu ce propos dans le chapitre consacré à la culture.

<sup>111</sup> Bressy G., Konkuyt C., *op. cit.* p. 52.

<sup>112</sup> Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, 6<sup>ème</sup> Ed. Mars 2010, p. 45.

composent. Mais ces interactions auront toujours un sens et une cohérence avec la culture commune. Revenons alors à cette société humaine qu'est l'entreprise. Même si les dirigeants ont un rôle évident dans les conditions de ces interactions, la culture « *ne peut être autre chose que le vécu réel, spontané, subjectif des individus, leur propre et naturel rapport, à travers le temps à leurs conditions d'existences* »<sup>113</sup>. En ce sens, elle ne peut être décrétée ou changée selon les intentions des dirigeants. Plus encore, elle ne peut être séparée du vécu de cette société humaine. Elle est donc et avant tout le fait de tous.

Deux paradigmes illustrent les conceptions différentes de la culture d'entreprise : le paradigme fonctionnaliste d'une part, qui considère que l'entreprise a une culture, assertion en lien avec les courants managériaux dominants. Elle s'envisage alors comme une variable opérationnelle, centrée sur l'action. D'autre part, le courant interprétatif, considère que l'entreprise est une culture. Elle est alors perçue comme une métaphore, comme un mode de représentation de l'organisation. La culture s'envisage alors comme un réseau de significations et de références partagées par ses membres et qui explique les logiques d'action. L'objectif est dans ce cas de comprendre le sens de l'action.

La culture d'entreprise suscite de nombreuses questions de significations. En effet, les nombreuses tentatives de définitions sont très souvent orientées selon les conceptions des auteurs qui s'y sont intéressés. Elle peut ainsi être perçue comme une force managériale en recherche de performance. Et dans ce cas le risque est de dénigrer l'indispensable cohérence avec l'histoire et le vécu de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. La culture n'est ni un outil, ni une recette miracle, pensés par les seuls dirigeants de l'entreprise et destinés à rallier l'ensemble à leur cause. Par contre, il nous semble évident qu'elle représente une force pour l'entreprise qui aura donné du sens et de la cohérence à l'ensemble des décisions, projets ou encore des processus de changements. Cela suppose qu'elle aura intégré l'ensemble humain que représentent les acteurs dans ses choix. Ceci implique d'y avoir intégré le contexte historique de l'entreprise, la réalité de son environnement, de même que le vécu et les expériences de ces acteurs dans l'entreprise.

---

<sup>113</sup> Aktouf O., cité par Chanlat J.-F., Op.cit. p.559.

Voyons alors s'il existe des éléments permettant de désigner ou tout au moins percevoir la nature d'une culture d'entreprise. Notre démarche s'inscrit ici dans une logique de compréhension en vue de se positionner culturellement, et non dans une logique de manipulation au service de la performance et des dirigeants. A ce titre, il nous faut tenter d'explicitier ce qui la représente. Pour ce faire, nous reprendrons la définition de Thévenet citée précédemment<sup>114</sup>.

### 5.3. La culture comme contenu

La culture d'entreprise, de part son contenu, est « *un ensemble de références, partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise* »<sup>115</sup>. Reprenons alors ces éléments un à un.

Les références désignent les règles formelles et informelles, les normes mais aussi l'histoire, les valeurs et la stratégie de l'entreprise. Les références permettent aux individus d'analyser, interpréter et d'anticiper. Elles induisent les comportements. Ainsi, le recours à ces références se manifeste comme une évidence sans réelle prise de conscience. De plus, elles influencent la perception qu'ont les individus des phénomènes de l'entreprise, de même que leur réaction face à ces situations.

L'histoire de l'entreprise, faite de ses expériences, ses succès mais aussi ses échecs, marque l'entreprise surtout dans la façon dont elle les a abordés. Son histoire sert donc de référence aux acteurs de l'entreprise dans l'appréhension d'une situation donnée.

Les références de l'entreprise sont donc sollicitées face à toute situation organisationnelle afin de trouver des solutions ou des réactions appropriées. Ceci n'empêche que chaque individu apportera son propre cadre de références dans ce qu'il perçoit de la situation et dans l'action qui s'en suivra.

Le partage de ces références à l'ensemble de l'organisation doit être nuancé en plusieurs points. En effet, si elles sont partagées dans l'organisation, il existe

---

<sup>114</sup> Cfr p.50.

<sup>115</sup> M. Thévenet, *Op. cit.* p.52.

cependant des références partagées à d'autres niveaux. Ainsi, la culture externe à l'entreprise détermine les caractéristiques et exigences propres à certains secteurs d'activités, en termes de concurrence ou de types de consommateurs par exemple. Mais cet aspect extérieur à l'entreprise n'en définit pas la culture. De plus, certaines sous-cultures internes, de profession ou d'encadrement, peuvent cohabiter au sein d'une organisation ce qui n'exclut pas la culture d'entreprise qui, elle, reflète les références qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation. Ajoutons encore que la notion de références partagées ne signifie en rien que les individus en sont conscients. L'organisation et sa collectivité agissent selon la culture qui est la leur sans pouvoir la décrire ni l'expliquer.

Quant à la dernière partie de la définition et la construction de ces références au cours de l'histoire en réponse aux problèmes de l'organisation, rappelons que la culture est un processus d'apprentissage et que l'ensemble des références propre à l'entreprise se construit suite à la rencontre de problèmes et à la façon dont elle y répondra. Ceci comprend ses succès et ses échecs, et les solutions qui auront été mises en œuvre.

Rappelons toutefois que ce cadre de références est le résultat de l'interaction entre l'entreprise et son environnement. Et que l'entreprise en tant qu'organisation est un construit humain, issu de la rencontre entre le système et les acteurs, et où les contraintes environnementales et structurelles orientent mais ne déterminent pas les comportements. Ceci signifie que le cadre de références auquel se référeront les membres de l'entreprise est loin d'être statique et déterminé une fois pour toute. De plus, il est le résultat de l'histoire de l'entreprise certes, mais l'histoire elle-même est liée aux interactions entre les acteurs et leur environnement au cours du temps.

#### **5.4. La culture comme mode de description**

Analyser l'entreprise selon une approche culturelle est un des paradigmes qui permettent de l'aborder. Il existe bien d'autres moyens d'aborder l'organisation, tels que ses aspects économiques, organisationnels, ou encore bureaucratiques .... L'approche culturelle mettra l'accent sur trois points essentiels que sont le groupe,

la signification et le temps. La culture reconnaît l'importance du groupe<sup>116</sup> dans son histoire et ne limite pas l'entreprise aux individus qui y évoluent au moment présent. Le sens des phénomènes est analysé plus que les phénomènes eux-mêmes. Ceux-ci sont abordés dans le temps c'est-à-dire en tenant compte de l'histoire qui détermine une partie du sens des événements.

Ainsi quelques éléments peuvent refléter certaines manifestations concrètes d'une culture mais ils sont loin d'être la culture. Nous y retrouvons les valeurs, les signes et les symboles mais aussi les croyances, les rites, les héros et enfin les mythes.

Les valeurs permettent à chacun d'évaluer ce qui est bon ou mauvais, bien ou mal. Elles sont le résultat des expériences vécues par l'individu dans le groupe, mélange des expériences individuelles et collectives, construction propre et codes existants. Les valeurs permettent de porter un jugement et d'agir en conséquence. A titre d'exemple, nous retrouvons ce système de valeurs dans la gestion du personnel qui pointera les bons ou les mauvais comportements ou encore les bons ou les mauvais résultats.

Toutefois, il nous faut distinguer les valeurs déclarées des valeurs opérantes, les deux ne se recoupant pas forcément. Les premières sont celles diffusées à travers les projets, discours ou autres publicités de l'entreprise. Elles se retrouvent dans la philosophie de l'entreprise, et représente l'aspect formel d'une culture d'entreprise. Quant aux valeurs opérantes, elles induisent les décisions et les modes de fonctionnements. Elles fondent inconsciemment les actions individuelles et collectives et constituent ainsi un cadre de référence. Les valeurs opérantes sont donc les valeurs qui guident réellement les réflexions et actions des individus, traduisant ainsi l'aspect informel d'une culture d'entreprise. L'écart entre les valeurs prônées par les dirigeants et celles opérant réellement sur le terrain marque bien la difficulté que représente une analyse culturelle de l'entreprise sur ses seules valeurs. De plus, cet écart se traduira en termes de cohérence d'une culture d'entreprise.

Les symboles et les signes reprennent les rites ou habitudes, langages, logos, héros ainsi que les codes de comportement. Mais comment distinguer ce qui est de l'ordre

---

<sup>116</sup> Par groupe, nous entendons groupe secondaire.

du symbolique de ce qui ne l'est pas ? A priori, tout peut relever du symbolique et ainsi, être porteur de sens. En effet, les logos ou le style vestimentaire s'apparentent à des symboles. De même l'organigramme, ou les codes de comportements internes tels que le style de relation ou le mode de communication sont autant de signes qui peuvent révéler un aspect culturel de l'entreprise, pour autant qu'ils aient un sens. Ajoutons que ces éléments sont destinés à favoriser la cohésion et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Cependant, derrière les rites ou les habitudes pourraient se cacher les activités souhaitées et programmées, et qui auraient pour objectif de développer le sentiment d'appartenance. Les mythes, symboles et autres héros qui décrivent en partie les manifestations de la culture d'entreprise, seraient autant de moyens de persuasion destinés à en donner une vision profitable au management. Mais peut-on instrumentaliser la culture d'entreprise de la sorte, quitte à la réduire à un système de valeurs et d'attitudes figées ? Il nous semble dans ce cas, qu'elle revêt un caractère manipulateur et statique puisque dépendante de l'autorité et de ses intentions.

De plus le risque est de résumer la culture à cet ensemble de valeurs, de signes ou symboles, simplement parce qu'ils sont visibles. En effet, ces éléments parce qu'ils sont concrets, donc manipulables, peuvent encourager certains dirigeants à les utiliser à leur avantage. Loin de nier leur importance dans l'analyse de l'entreprise, il convient donc d'être attentif à l'interprétation qui en est faite.

Suite à ces constatations, notre position serait de décrire la culture d'entreprise, au même titre que la culture, comme un ensemble de représentations qui coexiste avec l'éducation, les valeurs et les expériences personnelles des individus, ce que nous appellerions son vécu.

### **5.5. La culture comme capacité**

L'action organisée exclusivement dépendante des valeurs reçues et intériorisées, fait de l'individu un être passif, vision déterministe et qui va à l'encontre de la définition de l'acteur stratégique que nous avons abordée précédemment. Une autre conception est de penser l'action collective comme un processus où les acteurs

apprennent à se servir d'instruments pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans le cadre de l'action organisée<sup>117</sup>. Ce processus est certes fait de contraintes puisque les règles du jeu sont fixées, structurant ainsi la rationalité des acteurs dans le choix des solutions possibles. Néanmoins, il est actif dans la mesure où l'acteur dispose d'une marge de liberté dans le choix des stratégies mises en place. La conduite humaine dans l'action organisée est donc le résultat d'un choix orienté par les capacités des acteurs. Ces capacités sont un des instruments dont ces derniers disposent dans le cadre de l'action organisée. Nous parlerons d'instruments culturels puisque ces capacités s'acquièrent, s'utilisent et se transforment à travers les relations avec les autres acteurs. A ce titre, la culture englobe les éléments psychiques, mentaux, cognitifs affectifs, intellectuels et relationnels caractérisant chaque acteur. Les valeurs et les normes sont alors des éléments qui structurent mais ne déterminent pas les stratégies individuelles et collectives.

Vue de la sorte, l'action organisée apparaît comme un construit culturel constitué des jeux d'acteurs qui orientent les conduites et relations. Toutefois, les acteurs disposent de capacités individuelles différentes et déterminées en partie par les outils culturels acquis en dehors du champ de l'organisation. Ainsi, chacun bénéficie d'un cadre de référence sur lequel il s'appuie pour construire sa relation aux autres. En ce sens, ils ont des capacités différentes à aborder les relations de conflits et les tensions ou les risques liés aux jeux de pouvoir auxquels ils seront inévitablement confrontés dans le cadre de l'action collective.

Toutefois, l'entreprise est un champ de socialisation et à ce titre elle permet aux acteurs d'acquérir et de développer leurs capacités. En cela, le cadre de proximité et plus précisément l'infirmier chef, de par son positionnement culturel peut encourager et faciliter l'acquisition et le développement des capacités relationnelles nécessaires à la poursuite de certaines stratégies et ainsi faire face aux risques liés aux jeux de pouvoir. Développer ces capacités permet alors de mobiliser les acteurs autour de l'action organisée.

---

<sup>117</sup> Croziez M., Friedberg E., *op.cit.*

Nous venons d'exposer différentes conceptions caractérisant la culture d'entreprise. Ceci nous renvoie maintenant à l'interrogation laissée en suspend dans le chapitre précédent<sup>118</sup>, à savoir comment la culture d'entreprise peut-elle soutenir le cadre dans son activité de management ?

## **5.6. La culture d'entreprise et le management**

Nous savons maintenant que la culture est une réalité de l'organisation, que, moyennant la prudence, cette réalité est descriptible, et qu'elle constitue une ressource sous la forme de références. De plus, elle peut se concevoir comme un ensemble de capacités relationnelles développées dans le champ d'apprentissage qu'est l'entreprise. Nous ajouterons enfin le principe de cohérence. Celle-ci sera le fruit d'une recherche permanente faite de confrontations, discussions et explications en vue de respecter ce principe. Arrêtons nous alors sur l'influence culturelle du cadre en lien avec ces trois éléments de la culture dans l'entreprise, à savoir, les références, les valeurs et enfin les capacités relationnelles.

En constituant un ensemble de références partagées dans l'organisation, la culture contribue à générer des comportements<sup>119</sup>. Or, l'activité de management vise à développer les comportements individuels et collectifs autour de l'action collective. Cela suppose également de développer des références nouvelles dont la cohérence les ancrera dans l'organisation. Remarquons que l'inverse est tout aussi vrai, faisant de la culture un ensemble de références contribuant à proposer des modes de management. Ceci étant, la construction de ces références sera issue d'une série d'interactions prenant en compte les différents acteurs mais aussi l'environnement organisationnel. Le rôle du cadre, est donc essentiel dans l'évolution culturelle de son unité. Celle-ci, entité à part entière, doit être abordée avec son patrimoine de références et ses logiques sous-jacentes, ceux-ci conditionnant son mode de fonctionnement et ses réactions face aux situations rencontrées dans l'organisation. En ce sens, associer la culture au management, c'est tenir compte de ce groupe particulier et de ses spécificités en tant que société humaine.

---

<sup>118</sup> p. 45.

<sup>119</sup> Thévenet M., *op.cit.*

De plus, la finalité du management est d'atteindre des objectifs ou des résultats en développant les comportements qui favorisent leur réalisation. La culture y contribue dans la mesure où elle est génératrice de représentations qui orientent ces comportements. Toutefois, ceci implique que les valeurs de l'organisation soient cohérentes à celles de ses membres, que les intérêts de l'un coïncident dans une certaine mesure aux intérêts des autres. Le cadre représente donc les intérêts et les valeurs de l'entreprise. Ceci étant, n'oublions pas son apport culturel personnel, ses valeurs, son vécu, ses expériences et la conception qu'il a de son rôle et qui influenceront inévitablement la perception qu'il aura de l'entreprise mais également celle des membres de l'unité.

Terminons enfin en rappelant que tout acteur évolue dans un contexte fait de contraintes et où il dispose d'une marge de liberté relative, ce qui veut dire que l'action stratégique sera « *l'expression d'un choix nécessitant certaines capacités de la part de celui ou de ceux qui l'opèrent* »<sup>120</sup>. Ces capacités d'actions individuelles sont d'ordre culturel puisque issues des différents agents de socialisation en ce compris l'entreprise. Celle-ci dispose d'une structure d'action collective où se développent des capacités relationnelles et donc stratégiques. Ces structures d'action, que Crozier et Friedberg définissent comme un champ d'apprentissage, détermine donc en partie la liberté d'action laissée aux acteurs dans la résolution des problèmes liés à l'action collective. Elles orientent donc les possibilités de développement des capacités grâce auxquelles se développe l'action collective, tout comme les acteurs les influencent en modifiant leur aspect formel. De plus, ces structures et la façon dont elles délimitent le champ d'action des acteurs peuvent elles-mêmes s'analyser comme des capacités collectives qui leurs sont propres.

Les capacités relationnelles se développent bien au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation. Il existe donc une culture à la fois individuelle, propre à un groupe et une culture organisationnelle.

---

<sup>120</sup> Crozier M., Friedberg E., *op.cit.*

## 5.7. Culture et sous-cultures

La culture d'une entreprise voit coexister un ensemble de sous-cultures de catégories professionnelles ou encore, comme le décrit Sainsaulieu<sup>121</sup> d'ateliers. Ainsi, la culture propre à un groupe de travail est le résultat de l'interaction entre trois éléments clés<sup>122</sup> : tout d'abord la culture antérieure à l'arrivée dans l'entreprise et qui englobe culture générale ou individuelle<sup>123</sup> propre à chaque individu ; ensuite la situation de travail à savoir la catégorie socioprofessionnelle ou le type de travail ; et enfin la situation stratégique des rapports de pouvoir et qui désigne non seulement la politique de la direction mais aussi les relations de pouvoir spécifiques à un atelier ou encore une unité de soins. L'entreprise voit donc se développer un nombre de sous-cultures propres à chaque groupe d'acteurs. Celles-ci s'analysent à partir des attentes et des rôles de l'organisation, à partir des relations de pouvoir et des spécificités de la tâche. Autrement dit, ces sous-cultures s'expliquent en termes fonctionnels, stratégiques et techniques<sup>124</sup>. Insistons sur le fait qu'il ne s'agit pas là de déterminer à l'avance le type de sous-culture en lien avec une catégorie professionnelle mais bien de comprendre les éléments qui font se développer ces sous-cultures dans l'entreprise.

La démarche qui nous occupe s'intéresse particulièrement à la culture propre au groupe qu'est l'unité de soin, elle-même représentée par le cadre de santé. Celui-ci représente donc l'unité et selon l'influence culturelle qu'il y exercera, il pourra favoriser le développement des capacités de ses membres. L'expression de cette influence se traduira notamment au travers la structure d'action qu'il mettra en place. Celle-ci orientera les possibilités d'expérimentations et de développement des capacités relationnelles à travers la marge de liberté laissée aux acteurs et les jeux stratégiques qui en découlent. Néanmoins, il nous semble évident que cela implique pour le cadre d'être attentif aux capacités individuelles de chacun. De plus, et toujours par soucis de cohérence, cette structure d'action tiendra compte du contexte spécifique à l'entreprise, autrement dit de son histoire, ses expériences mais aussi son mode de fonctionnement et sa structure.

---

<sup>121</sup> Sainsaulieu R., *op.cit.*

<sup>122</sup> Sainsaulieu R., cité par Bernoux PH., *op.cit.* p. 213.

<sup>123</sup> Nous avons défini la culture individuelle page 18.

<sup>124</sup> Bernoux Ph., *op.cit.*

Ainsi, le cadre, malgré les contraintes organisationnelles dont il doit tenir compte, dispose lui aussi d'une marge de liberté, notamment dans le choix de la structure d'action mise en place. Dès lors, il est un des éléments culturels essentiels de l'unité, et à ce titre, ses choix orienteront les interactions qui en découleront, développant ainsi une culture spécifique à l'unité. Celle-ci permettra à cette unité et à ses acteurs de se distinguer des autres unités, lui conférant ainsi une identité culturelle.

L'infirmier chef, sa fonction et l'interprétation qu'il a de son rôle, ses stratégies et les relations de pouvoir qui en découleront, de même que l'influence qu'il apportera dans les situations de travail, est au centre de cette sous-culture que nous appellerons culture d'unité.

## **5.8. Conclusion**

L'entreprise est une société humaine constituée de sous-groupes et d'individus de qualifications et de cultures différentes mais dont les objectifs sont censés être communs. Cette structure sociale trouve son sens dans l'action collective. Ces capacités relationnelles inhérentes au groupe laissent place aux stratégies d'acteurs entraînant, autour des zones d'incertitudes, le développement de pouvoirs informels. Les dirigeants et différents responsables de l'entreprise, vont forcément réagir à cet état de fait, que ce soit à travers la structure formelle ou dans l'organisation des rapports humains. Ceci révèle déjà une culture d'entreprise.

La culture d'entreprise, perçue tel un instrument destiné à influencer, voire manipuler dans le but de contrôler les jeux d'acteurs et par là même, la dimension sociale de l'entreprise, perd alors tout son sens et sa cohérence. En effet, les valeurs invoquées sont bien intégrées dans la communication du management, et son souhait est qu'elles soient intériorisées. Ceci suppose toutefois, une cohérence entre ce qui est souhaité et ce qui se vit réellement dans l'entreprise. Derrière les rites pourraient se cacher les activités souhaitées et programmées, qui auraient pour objectif de développer le sentiment d'appartenance. Les mythes, symboles et autres héros qui décrivent les manifestations de la culture seraient autant de moyens de persuasion destinés à donner une vision de l'entreprise profitable au management. La culture

revêt dans ce cas, un caractère manipulateur et statique puisque dépendant du pouvoir et de ses intentions. Les logiques et jeux d'acteurs sont niés au profit d'une logique fonctionnelle de l'entreprise. Mais il ne s'agit là que d'une représentation de la culture d'entreprise.

Une culture ne se décide pas puisqu'elle est le résultat d'une construction commune entre l'organisation et les acteurs. De plus, un processus culturel n'a de chance d'aboutir que s'il a du sens pour le groupe et les acteurs qui le composent. Cela suppose que les valeurs communes soient connues et respectées. La culture ne peut donc s'envisager comme au service du management que dans la mesure où elle n'est pas détournée de son fondement, à savoir permettre aux acteurs et à leur groupe, d'évoluer en adéquation avec leur environnement et ses contraintes, en contribuant au développement de leurs capacités relationnelles. Ceci étant, le groupe acquiert une « *capacité collective propre* », <sup>125</sup> et donc une autonomie relative lui permettant la participation et la mobilisation mais aussi la gestion des conflits et tensions inhérents à toute action collective.

Un processus culturel n'a donc de chance d'aboutir que s'il a du sens pour le groupe social concerné et pour les acteurs qui le composent, autrement dit un processus est culturel s'il est cohérent. Cela suppose que les valeurs communes soient connues et respectées. Rappelons que l'entreprise est une société humaine constituée de groupes et sous-groupes ayant leur propre logique et des intérêts parfois divergents. Le fondement de toute organisation est la construction de l'action collective d'où les problèmes liés à l'organisation des rapports humains qui l'accompagnent. Or, en la matière, il n'y a pas de déterminisme simple ou de solution universelle qui ne tienne. Conditionnées par les contraintes organisationnelles, les solutions aux difficultés de l'action collective sont surtout issues des capacités relationnelles des acteurs. Ces capacités sont acquises et construites en dehors de la sphère organisationnelle, mais également à l'intérieur de cette sphère grâce aux jeux d'acteurs inhérents à l'action collective. Ce phénomène organisationnel et les capacités relationnelles développées, est décrit par Crozier et Friedberg <sup>126</sup> comme un élément culturel, source d'autonomie. En effet, le construit culturel, à travers les jeux d'acteurs, règlent, sanctionnent et permettent les relations entre eux. Ceci ne signifie pas pour

---

<sup>125</sup> *Ibid.*

<sup>126</sup> Crozier M., Friedberg E., *Op.cit.* p.197

autant que les valeurs et les normes, autrement dit la culture d'une société donnée, déterminent les phénomènes liés à l'action collective.

En effet, les jeux d'acteurs s'articulent entre contraintes et liberté. Ceux-ci, à travers leurs jeux, sont alors mobilisés autour de l'action organisée. Cependant, la perception de ces jeux et le sens qu'ils représentent pour les dirigeants est différentes selon la conception qu'ils ont de leur rôle, des acteurs ou encore de leur autorité. Cette perception varie selon leur vision tantôt déterministe, tantôt actionnaliste. Ceci étant, le dirigeant adoptera une position que nous qualifieront de culturelle dans l'approche qu'il aura de son rôle, notamment au travers des contraintes qu'il imposera. Celles-ci viseront par exemple, à réduire l'incertitude dans le but de contrôler les stratégies d'acteurs. Or, les comportements issus de ces stratégies ne sont jamais prévisibles. De plus, les acteurs disposent toujours d'une marge de liberté qui leur permet de négocier leur participation. Une seconde position serait alors d'établir des contraintes cohérentes avec l'histoire de l'entreprise, et visant à intégrer les stratégies d'acteurs dans le but de les mobiliser autour de l'action organisée. Ceci étant et dans ce cas seulement, la culture peut s'avérer une force pour l'entreprise, pour ses dirigeants comme pour l'ensemble des acteurs. Il s'agit là d'une autre représentation de la culture d'entreprise.

Après avoir défini les concepts de l'entreprise et sa culture, et analysé la position du cadre et ses implications culturelles dans le groupe qu'est l'unité, centrons nous maintenant sur l'entreprise spécifique qui intéresse notre démarche, à savoir l'hôpital.

## 6. L'hôpital et la culture

### 6.1. L'hôpital-entreprise

L'hôpital et son histoire ont longtemps semblés incompatibles avec les exigences économiques de l'entreprise, tant la pression sociale autour de la santé est forte. L'idée qu'elle est un droit pour tous, est encore bien ancrée dans nos représentations de la santé, secteur par ailleurs qualifié de non-marchand. Or, depuis la fin des années quatre-vingt, les difficultés économiques de l'environnement hospitalier liées à son financement et aux contraintes budgétaires, eux-mêmes dépendants des difficultés financières du secteur des soins de santé, obligent à revoir la conception de l'hôpital. De plus, les spécificités économiques de cette branche de la sécurité sociale, ont fait apparaître une nouvelle discipline : l'économie de la santé. L'hôpital pourrait ainsi être défini comme une entreprise qui intervient sur le marché des services hospitaliers. En ce sens, il « *est une entité dont l'objectif est la maximisation du profit, soit par la minimisation des coûts de production, soit par la maximisation de la « quantité » des patients traités et/ou de la qualité des installations et des compétences offertes* ». <sup>127</sup> Malgré une intervention substantielle de l'Etat dans le financement des hôpitaux, son autonomie de gestion est réelle mais complexe au vu des contraintes réglementaires et économiques qui lui sont imposées. Nous assistons alors à un changement dans le paysage hospitalier qui voit la logique économique prendre le pas sur les logiques médicales <sup>128</sup> et soignantes <sup>129</sup>. En effet, la profession médicale est historiquement très attachée à son autonomie. L'évolution du système des soins de santé représente donc pour cette profession une profonde remise en question des pratiques. Le système d'exercice strictement libéral a ainsi évolué en un exercice contractuel fixant les montants d'honoraires ainsi que des prestations. Pour les soignants également, la responsabilisation en termes de maîtrise des dépenses demande une réelle prise de conscience. Cependant, cette évolution dans les pratiques reste parfois difficile au vu de la représentation sociale

---

<sup>127</sup> Pierru F., *L'hôpital-entreprise, une self-fulfilling prophecy avortée*. In Politix. Vol. 12. n°46. Deuxième trimestre 1999. pp. 7-47 [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polix\\_0295-2319\\_1999\\_num\\_12\\_46\\_1054](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polix_0295-2319_1999_num_12_46_1054)

<sup>128</sup> Libertés thérapeutiques, nouvelles technologies, intérêts médicaux...

<sup>129</sup> Logique aux valeurs historiquement humanistes.

dominante que la santé n'a pas de prix. Cette représentation de l'hôpital et des soins de santé en général est culturelle et n'évolue que lentement. Ajoutons que pour les ménages, le changement se fait sentir également, sachant que la part de leur budget consacrée aux soins de santé est de plus en plus importante et sans cesse croissante.

Les hôpitaux sont ainsi devenus de grosses structures, souvent issues de regroupements, répondant ainsi à nombre de normes et contraintes économiques et financières. En effet, l'Etat intervient à différents niveaux comme dans la fixation des prix ou encore au niveau de l'emploi. Ces lieux de haute technologie et performances médicales voient leur gestion confiée à des directeurs financiers, aptes à faire face aux restrictions et à une gestion hospitalière des plus complexes. De plus, la notion de concurrence associée à celle de marketing<sup>130</sup>, ont fait leur apparition dans ce secteur, ce qui renforce d'autant plus cette nécessité de gestion pointue.

Dans ce contexte spécifique à l'hôpital où se mêlent différentes logiques et intérêts, la notion d'objectifs communs est donc bien précaire laissant place à celle, malgré tout essentielle, d' « objectifs partagés ».<sup>131</sup> Voyons comment se caractérise cette diversité dans la structure de l'organisation hospitalière.

## **6.2. Impact de la structure et de l'organisation hospitalière**

Nous l'avons remarqué brièvement, l'organisation hospitalière a ceci de particulier qu'elle est une entreprise de services délivrant des soins, médicaux et infirmiers, mais aussi de l'hôtellerie, de l'alimentation, de l'assistance sociale... Les bénéficiaires de ces services, couramment appelés patients, sont en réalité des clients, rappelant alors la fonction commerciale de l'hôpital. En effet, celui-ci vise à rencontrer la satisfaction des clients et leur famille, de même qu'à assurer la qualité des soins. Autre particularité, il abrite de nombreuses professions se devant d'exercer en partenariat, en vue d'un objectif commun. L'ensemble est ainsi mis en

---

<sup>130</sup> Ce concept de marketing hospitalier est une tendance importée des Etats Unis.

<sup>131</sup> Crozier M. et Friedberg E., op. cit., p.93

forme par une structure reprise notamment dans l'organigramme. Celui-ci indique les différentes directions qui concourent à réalisation de cet objectif commun. Ce dernier s'articule ainsi autour de différentes logiques et dépendra de la coopération des acteurs représentant les différents domaines concernés tels que le domaine médical, infirmier, financier, administratif... Or, ces acteurs de catégories professionnelles différentes, chacune représentée par une direction, évoluent selon des cadres de référence bien distincts. Dans ce contexte, le risque de cloisonnement est bien présent et les difficultés de coopération inévitables. Ainsi : « *L'entreprise hospitalière est devenue un enjeu politique et le théâtre de conflits entre différents pouvoirs de décision qui s'exercent dans et hors de l'hôpital* »<sup>132</sup>. Dès lors, l'hôpital, comme toute organisation, est bien le siège de jeux stratégiques entre les nombreux acteurs. La complexité de ce type d'organisation renforce même ce phénomène tant se côtoient cultures, mentalités et comportements d'acteurs divers. L'unité de soins, centre opérationnel de dispensation des soins, est une structure organisée dans l'ensemble qu'est l'organisation. Elle est un système complexe par ses multiples interactions, où se croisent de nombreux professionnels. Ces interactions constituent des relations d'interdépendance laissant place aux jeux d'influence.

L'infirmier chef y occupe donc une position stratégique, intermédiaire entre l'équipe et l'institution hospitalière, lien entre les différentes logiques.

### **6.3. L'hôpital et la culture**

L'organisation qu'est l'hôpital est en constante évolution, tant du point de vue de son financement et donc de ses contraintes, que dans les attentes qu'en ont les « consommateurs <sup>133</sup> », état de fait entretenu par les divers classements en termes de prix ou de résultats régulièrement édités dans les médias. Toujours est-il que la culture soignante s'en est vue profondément bouleversée, au moins dans sa pratique et certainement dans la perception qu'elle a de son rôle. En effet, les soignants doivent dorénavant composer avec les notions de coûts, rendement et efficacité. A cela s'ajoutent les concepts d'auto-évaluation, de qualité et de sécurité, ou encore de

---

<sup>132</sup> Laudinet C.A., citée par Hubinon M., *Management des unités de soins, de l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité*, Bruxelles, De Boeck et Larcier, 1998, p.76-77.

<sup>133</sup> Autrement dit les patients-clients.

benchmarking<sup>134</sup>. L'évolution ne se fait pas sans mal étant donné le tiraillement entre ce qui est le fondement de la profession infirmière, aux valeurs humanistes, les contraintes d'ordre financier, mais également ce qui peut être ressenti comme une pression, à savoir la recherche de la performance en termes de qualité et de satisfaction des patients devenus clients. Quoi qu'il en soit, le fonctionnement de l'hôpital s'en voit profondément remanié. La nécessité d'une meilleure organisation et gestion interne a donc ouvert la voie à la rationalité du management « classique » des entreprises. Ceci donne une image assez éloignée des représentations de l'hôpital liées à son contexte historique mais qui font cependant partie de son évolution y compris culturelle. Ses valeurs humanistes, citées précédemment et chères à la culture soignante, ne sont pas pour autant incompatibles avec les contraintes inhérentes aux logiques de gestion et d'administration nécessaires à la survie des hôpitaux. Il s'agit là d'une évolution culturelle de la logique soignante où la position culturelle de l'infirmier chef sera là aussi déterminante.

L'hôpital est une entreprise particulière, complexe, « multi-service », « multi-professionnelle », « multi-technologique », « multi-culturelle »... L'une des missions du cadre de santé qu'est l'infirmier chef, est d'assurer la bonne organisation et gestion de l'unité de soins. Ceci comprend entre autres, les aspects humains, matériels, financiers et logistiques de l'unité. Il occupe donc une position intermédiaire ou partagée entre son unité et les différents départements assurant le fonctionnement de l'hôpital en vue de la réalisation des objectifs. Il se situe donc à un carrefour, côtoyant les différentes cultures de l'hôpital qui gravitent autour de l'unité de soins.

Nous sommes partis, dans cette analyse, d'une vision macroscopique des groupements humains et des phénomènes qui les caractérisent. Nous terminerons donc en abordant la microsociété humaine qu'est l'unité de soins.

---

<sup>134</sup> « Le benchmarking est une évaluation comparative de plusieurs hôpitaux de même qu'un étalonnage de la performance ». Belorgey N., *L'hôpital sous pression, enquête sur le nouveau management public*, Paris, Editions La découverte, Collection Textes à l'appui/Enquêtes de terrain, 2010, 336 p.

## **7. L'unité de soins et la culture d'unité**

Ce chapitre se veut l'aboutissement de notre réflexion reprenant ainsi l'ensemble des concepts et notions abordés jusqu'ici. Rappelons que la culture est en constante évolution et le résultat de l'apprentissage issu d'une série d'interactions, d'expériences et d'histoire. Ce travail, nouvelle expérience, se veut donc le reflet de notre cheminement à ce moment de notre vécu et est loin d'être figé.

### **7.1. Introduction**

L'entreprise qu'est l'hôpital est un groupe dit secondaire, constitué de sous-groupes structurés, en vue d'atteindre ou réaliser certains objectifs. Ces sous-groupes sont constitués d'individus de qualifications différentes, chacun issu de différents milieux de socialisation. Leur action s'organise au sein d'unités de soins qui constituent des microsociétés humaines. En effet, chaque équipe dans chaque unité de soins adopte un mode de fonctionnement répondant à des valeurs, des normes et des règles qui lui sont propres. Celles-ci sont le résultat des interactions au sein de l'équipe mais également dans l'hôpital. Elles se construisent au fil du temps, selon les expériences et l'histoire de l'équipe et plus largement de l'hôpital. Chaque unité de soins acquiert et construit donc une culture spécifique, en cohérence avec la culture de l'entreprise. La fonction, la mission et le positionnement de l'infirmier chef contribuent activement à la construction et l'évolution de cette culture dans l'unité de soins.

### **7.2. L'infirmier chef et l'unité de soins**

L'hôpital et l'unité de soins sont des agents de socialisation. Ils sont des lieux d'apprentissage de valeurs, de normes et de règles, mais également de relations, et de jeux stratégiques. Ce champ d'apprentissage culturel se situe avant tout dans un contexte limité d'accès au pouvoir, à savoir dans les échanges quotidiens autour de l'action organisée, ses contraintes, et les possibilités stratégiques qui en découlent.

L'infirmier chef de par sa fonction, ses missions et son positionnement, influence directement ce champ d'apprentissage puisqu'il détient l'autorité qui lui permet de fixer certaines contraintes liées à l'action organisée, orientant ainsi les stratégies d'acteurs. Rappelons que ceci ne signifie en rien qu'il déterminera les jeux et comportements d'acteurs, il les orientera tout au plus.

Ceci étant, les jeux et comportements qui découleront de ces stratégies permettent la mobilisation des acteurs autour de l'action organisée. L'infirmier chef est donc, d'une part, un agent de socialisation puisqu'il oriente les conditions d'apprentissage dans l'unité de soins ; d'autre part, il peut être un moteur de l'unité de soins en déterminant des contraintes qui amèneront les membres de l'équipe à établir des stratégies en vue de gagner du pouvoir et ainsi se mobiliser dans l'action collective.

Mais avant de poursuivre notre réflexion, il nous faut clarifier ce que nous entendons par « moteur ». Ce terme, issu du latin, signifie « celui qui remue ». Le Larousse définit un individu qualifié de « moteur » comme celui qui « *est à l'origine de quelque chose, qui anime l'activité de quelque chose* »<sup>135</sup>. Ceci signifie bien qu'il y a action mais pas dans quel sens a lieu cette action. Autrement dit, l'infirmier chef influera de toute façon l'équipe par son action, mais cette action le positionnera tantôt sur le paradigme déterministe, tantôt sur le paradigme actionnaliste. Autrement dit, l'infirmier chef peut être un moteur de par sa fonction et sa position, mais le ou les rôles qu'il « jouera »<sup>136</sup> donneront une orientation à son action. Nous dirons donc que le sens du terme moteur est directement lié aux rôles<sup>137</sup> de l'infirmier chef, eux-mêmes liés à sa position culturelle.

Reprenons notre réflexion en rappelant que l'infirmier chef est agent de socialisation. Celui-ci détient une autorité dans l'entreprise qu'est l'hôpital, ce qui signifie que celle-ci a reconnu en lui les capacités de représenter et défendre ses valeurs afin d'atteindre les objectifs fixés. Cela suppose cependant qu'il en ait lui-même acquis les fondements dans ce même champ de socialisation qu'est l'entreprise. Sur ce point, de par sa fonction et les missions qui lui sont confiées, il représente l'organisation dans son unité. Si nous nous arrêtons à cette constatation, nous

---

<sup>135</sup> Larousse en ligne, *op.cit.* <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/moteur/52775> Page consultée le 10/05/2013.

<sup>136</sup> Il est aussi un acteur stratégique.

<sup>137</sup> Ses rôles ou l'interprétation qu'il aura et donnera à son fonction

considérerions l'encadrement selon le paradigme déterministe. Or, l'infirmier chef représente également son équipe au sein de l'organisation. Il occupe donc une position partagée entre équipe et institution. Mais n'oublions pas qu'il est un acteur à part entière, qu'il possède donc une marge de liberté malgré les contraintes structurelles et culturelles de l'organisation. Il développe donc lui aussi une série de stratégies formelles et informelles.

### 7.2.1. Les stratégies formelles

Les stratégies formelles liées à la fonction et aux missions de l'infirmier chef, concernent la liberté d'action limitée qu'il détient en ce qui concerne les structures organisationnelle et culturelle de l'unité, et l'impact qu'elles auront sur les acteurs de l'équipe. Autrement dit, il s'envisage comme un élément culturel de l'organisation, influençant ainsi l'environnement lié à l'action collective.

A ce titre, le type de management<sup>138</sup> que l'infirmier chef pourrait adopter est une stratégie influençant l'environnement de l'unité de soins. Toutefois, ce type de management est lié à la structure de l'organisation elle-même, ce qui ne signifie pas pour autant que cette dernière le détermine automatiquement. Ajoutons que nous retrouvons ces types en différentes proportions chez la plupart des cadres. Cependant, adopter un type totalement opposé à la structure de l'organisation fait courir de grandes difficultés à l'ensemble des acteurs et du cadre lui-même<sup>139</sup>. En effet, ces acteurs verraient leur cadre de référence complètement inutile et inadéquat dans un mode de fonctionnement aux normes, règles et valeurs opposées à celui qu'ils ont connu jusqu'ici. Nous relevons ici le caractère coercitif d'un mode de fonctionnement préexistant et le principe de cohérence indispensable pour le groupe qu'est l'équipe.

Ceci étant, l'infirmier chef peut user de sa marge de liberté pour adapter son style de management. Les raisons et objectifs qui le motivent seront donc tantôt influentes, tantôt manipulatoires. Ceci nous renvoie directement une autre question qui est de se demander dans quelle mesure la façon d'aborder une équipe n'est pas propre à

---

<sup>138</sup> Style directif, délégatif, participatif et explicatif ou incitatif. Journée de formation Foster & Little, organisée par le CHWapi, Tournai, octobre et novembre 2011.

<sup>139</sup> Par exemple : un style participatif dans une structure de type féodal.

l'infirmier chef, à ses valeurs et à son mode de fonctionnement individuel. Dans ce cas, nous pouvons dire que sa position culturelle influence directement son style de management et donc l'environnement de l'unité de soins.

L'infirmier chef peut certainement user des outils du management pour évoluer et faire évoluer, influencer ou encore manipuler l'équipe et son environnement, mais sa culture individuelle orientera inconsciemment son positionnement, ses choix et leur impact sur les acteurs de l'équipe. Ceci nous amène directement aux stratégies informelles qu'elles soient de l'infirmier chef ou des acteurs de l'équipe.

### 7.2.2. Les stratégies informelles

Les stratégies informelles touchent aux enjeux de pouvoir qui découlent de la position d'acteur de l'infirmier chef, lui aussi dépendant d'une structure organisationnelle et de ses contraintes. Mais ces stratégies concernent également celles des membres de l'équipe. Dans ce cas, voyons quel positionnement l'infirmier chef adoptera face à ces phénomènes.

Nous avons vu que, quelles que soient les contraintes structurelles, les acteurs disposeront toujours d'une marge de liberté. Celle-ci motivera leurs stratégies en vue d'acquérir du pouvoir.

Ainsi, l'unité de soins comporte son lot de contraintes liées à la structure de l'hôpital, mais également à la structure interne à l'unité de soins. Cette structure et les contraintes qui en découlent dépendent donc en partie des choix de l'infirmier chef mais également de son positionnement culturel quant aux stratégies d'acteurs.

Ainsi, les règles, valeurs et modes de fonctionnement dans l'équipe délimitent les possibilités de stratégies. De plus, les zones d'incertitudes que l'infirmier chef créera ou laissera exister, détermineront l'importance de l'enjeu et donc sa pertinence aux yeux des acteurs. Quoi qu'il en soit, ce sont les jeux stratégiques en vue de gagner ou défendre du pouvoir, qui assurent leur coopération dans la réalisation de l'objectif. Reprenons alors les deux paradigmes afin d'illustrer les positions de l'infirmier chef face aux enjeux de pouvoir dans l'unité de soins.

Soit il perçoit la micro-organisation qu'est l'unité de soins dans une perspective actionnaliste, et dans ce cas il place chaque membre de l'équipe en position d'acteur. Il considère alors que l'action organisée s'articule autour des contraintes mais aussi des jeux stratégiques et donc des enjeux de pouvoir. Dans ce cas, il intègre ces stratégies dans la structure de l'unité de soins et dans ses propres choix afin d'obtenir leur coopération dans la réalisation des objectifs. Le terme « objectifs partagés » trouve ici tout son sens.

Soit il perçoit l'unité de soins dans une perspective plutôt déterministe, et dans ce cas il place les membres de l'équipe dans une position exclusivement dépendante de facteurs environnementaux à savoir les règles, les structures et les contraintes. Ceux-ci déterminent alors des comportements et modes de fonctionnement, qui se transmettent alors au fil du temps, et qui plus est sont dotés d'un pouvoir coercitif. Dans ce cas, il posera des choix qui ne prendront en compte que ses propres stratégies, considérant que celles-ci détermineront les comportements adéquats.

Ces deux conceptions sont extrêmes et le glissement vers l'un ou l'autre de ces paradigmes peut varier selon les événements, les situations, les stratégies, mais également selon la façon de penser et d'agir, propre à chaque individu. L'infirmier chef est donc un élément culturel, dont la construction est le résultat d'un processus de socialisation<sup>140</sup> en dehors du champ de l'organisation et ensuite dans l'organisation. Chaque acteur porte donc un « bagage » culturel propre, qui va enrichir ce processus y compris dans l'organisation. Ceci étant, la construction culturelle est un processus dynamique. Ce qui implique que le bagage culturel antérieur à l'organisation ne détermine pas le positionnement de l'infirmier chef même si il l'oriente. Les interactions et les expériences vécues lui permettront toujours une remise en question de certaines valeurs, y compris les siennes. L'inverse est tout aussi vrai. Les valeurs individuelles peuvent contribuer à remettre en question les valeurs et modes de fonctionnement au sein de l'organisation qu'est l'hôpital. Nous retrouvons une nouvelle fois le principe de cohérence essentiel dans toute démarche culturelle.

---

<sup>140</sup> Rappelons que le processus de socialisation est à la fois transmission et transformation, reproduction et production, respect et créativité. p. 24.

Enfin, l'infirmier chef abordé tel un acteur stratégique, entre lui aussi dans des jeux d'acteurs concernant par exemple les relations entretenues avec ses collègues infirmiers chefs. Ces jeux visent là aussi à développer des relations de pouvoirs qui lui seront le plus favorables et qui le mobiliseront à son tour autour de l'action organisée.

Nous en revenons alors à la notion d'objectifs partagés. En effet, les objectifs poursuivis à travers les jeux stratégiques et dont l'enjeu est la recherche de pouvoir, sont individuels et non prévisibles. Cependant, ils permettent la mobilisation des acteurs autour de l'objectif commun.

Suite à ces différentes perspectives nous voyons qu'il n'y a pas de réponse unique quant à la perception qu'un infirmier chef a de sa fonction et de ses missions. C'est pourtant bien cette perception, résultat des interactions dans différents champs culturels, qui orientera son positionnement en tant que leader formel dans l'unité. A ce titre, nous pouvons d'ores et déjà avancer que l'infirmier chef est un moteur culturel s'il parvient à être à la fois leader formel et informel.

### **7.3. L'infirmier chef, moteur culturel de l'unité de soins**

L'infirmier chef est bien un élément culturel, mais comment peut-il être moteur de l'unité de soins ? Par cette question, nous nous demandons comment, par son positionnement culturel, l'infirmier chef peut mobiliser les membres de l'équipe autour du projet commun de l'unité de soins ? Autrement dit, comment peut-il en plus d'être le leader formel, devenir un leader informel ou culturel ?

Reprenons alors les positions paradigmatiques de l'infirmier chef face aux membres de l'unité de soins. Dans un cas et selon le paradigme déterministe, chacun des membres est abordé comme dépendant d'une structure formelle et de ses contraintes, qui dicteront les comportements en vue de la réalisation de l'objectif commun. Les règles, normes et valeurs voire le risque de sanction, suffiraient donc à inciter la mobilisation. Dans ce cas, le leader se limite à son aspect formel. Il détient l'autorité aidé des règles pour que la tâche soit réalisée. En aucun, cas il ne peut

ainsi obtenir la mobilisation<sup>141</sup> des membres dans son projet puisqu'il ne les considère qu'à travers leur fonction qui est d'exécuter une tâche, ce à quoi ils se limiteront par ailleurs.

Ajoutons que prendre conscience des stratégies d'acteurs et enjeux de pouvoir, et tenter de les contrecarrer ou les étouffer par les règles, est une vision tout autant déterministe.

Toutefois, certaines situations ou types de tâches à effectuer nécessitent parfois qu'un leader formel adopte une vision déterministe ce qui n'exclut pas pour autant de les considérer tels des acteurs et de prendre en compte leurs stratégies.

Une autre conception, actionnaliste, vise donc à aborder chacun des membres de l'équipe tel un acteur. L'infirmier chef considère alors que malgré les contraintes structurelles, chaque acteur détient une part de liberté dont il use dans des jeux stratégiques à la recherche de pouvoir. En considérant ces jeux comme partie intégrante de l'action organisée ; en adaptant ses pratiques, paroles et propres choix stratégiques en vue de les favoriser ; en faisant de ces modes de fonctionnement, de ces valeurs et normes propres à l'unité de soins, une culture d'unité ; l'infirmier chef oriente les comportements vers la coopération en vue d'atteindre l'objectif dit commun. Il devient alors un leader culturel, moteur de l'unité de soins. En effet, en se mobilisant dans leurs jeux stratégiques, les acteurs se mobilisent également dans l'action organisée qui est l'objectif de l'unité de soins.

Se positionner dans une telle perspective, c'est envisager sa fonction, ses missions et ses rôles en termes d'autonomie d'acteurs, de communication et de conflits mais aussi de remise en question. Une nouvelle fois, le bagage culturel de chacun orientera ce positionnement. De plus, toute équipe est constituée de multiples individualités qui orienteront elles-aussi les capacités culturelles de cette même équipe.

---

<sup>141</sup> Dans le sens dynamique qui veut que l'ensemble des membres adhère au projet et y participe activement en vue de sa réalisation.

#### 7.4. Conclusion

Nous avons évoqué différentes conceptions, parfois extrêmes, de la position culturelle de l'infirmier chef dans l'unité de soins. Rien n'est déterminé ni déterminable tant les origines culturelles et interactions sont multiples. De plus, nous avons à plusieurs reprises évoqué le principe de cohérence indispensable au sens de toute démarche culturelle.

Cependant, notre positionnement serait d'aborder un groupe structuré, l'équipe, et son leader formel, l'infirmier chef, tels des acteurs en interactions permanentes. Le fondement de ces interactions est la recherche de pouvoir notamment par l'autonomie, qui motive leur mobilisation dans l'action organisée. Les paroles et pratiques, de mêmes que les actions et réactions du leader formel, directement en lien avec son bagage culturel, dans et hors de l'organisation, orienteront les stratégies d'acteurs et donc leurs comportements. L'objectif n'est pas ici de déterminer, par exemple, quel type de management il convient d'adopter, mais bien de prendre conscience qu'être en cohérence avec l'environnement culturel d'un groupe, est essentiel. En ce sens, il n'y a pas de bonne ou mauvaise position à partir du moment où elle est cohérente avec les capacités relationnelles d'un groupe et donc avec sa culture. En effet, la culture « *ne peut être autre chose que le vécu réel, spontané, subjectif des individus, leur propre et naturel rapport, à travers le temps à leurs conditions d'existences* »<sup>142</sup>.

Se positionner tel un leader culturel, c'est donc d'une part prendre en compte le groupe et son vécu, autrement dit être cohérent, mais aussi leur capacité d'acteurs. C'est également les emmener au fil du temps et des expériences, vers de nouvelles capacités, de nouveaux modes de fonctionnement leur donnant ainsi les moyens d'évoluer et de s'adapter à l'environnement, environnement fait de conflits, de contraintes et de changements. De plus, ce positionnement et les effets culturels sur l'équipe participent ainsi à la construction d'une identité propre à l'unité de soins.

---

<sup>142</sup> *Op.cit.* p.52.

## 8. Conclusions et perspectives

Notre démarche au cours de cette expérience qu'est l'épreuve intégrée, était avant tout d'exposer notre réflexion sur les interactions humaines dans l'organisation qu'est l'hôpital. Ceci étant, nous sommes partis de concepts généraux permettant par là de prendre conscience que les interactions humaines, qu'elles soient dans ou hors de l'organisation ont fondamentalement ceci de commun qu'elles sont imprévisibles. Toutefois, nous nous sommes aperçus qu'un certain nombre d'éléments orientaient les comportements et qu'en cela, ces éléments pouvaient être un levier<sup>143</sup> dans la mobilisation humaine autour de l'action.

Dans le cadre de l'action organisée, celle-là même qui nous intéresse, nous nous sommes penchés sur cette microsociété humaine que représente l'unité de soins. L'infirmier chef, de par sa fonction et ses missions, occupe une position stratégique puisqu'il est le point d'intersection entre différentes logiques professionnelles et culturelles. Mais il représente surtout un des éléments qui par son positionnement culturel, oriente indéniablement les comportements dans, mais sans doute aussi<sup>144</sup> hors de l'unité de soins. A ce titre, nous avons estimé d'une part, que notre démarche s'adressait à l'ensemble des cadres de santé, futurs ou actuels, mais également à ceux dont l'une des missions est le management d'une équipe ; que d'autre part, elle inciterait à un questionnement sur le positionnement de l'infirmier chef dans l'unité de soins, autrement dit sur ses rôles, et les effets qu'ils induisent en termes de dynamique de groupe, d'autonomie et d'adaptation. Notre objectif était donc d'amener le questionnement sur les effets moteurs du positionnement culturel de l'infirmier chef.

Ainsi, ceci nous a amené à nous positionner en tant que futur cadre de santé et infirmier chef, quant à notre conception de nos rôles dans l'unité de soins. Cette conception se veut personnelle et en cohérence avec nos valeurs, notre vécu mais

---

<sup>143</sup> Ce qui implique qu'ils peuvent également être un frein.

<sup>144</sup> Ceci n'a pu être abordé dans le cadre de notre démarche mais nous postulons que ce positionnement a, par effet de contagion, un impact sur d'autres acteurs dans l'environnement proche de l'unité de soins. Ce postulat pourrait par ailleurs faire l'objet d'une analyse plus approfondie en d'autres temps.

aussi nos expériences et apprentissages divers, dans et en dehors du cadre professionnel.

Nous sommes donc arrivés à la conclusion que l'infirmier chef est un élément culturel, ceci est indéniable. Il orientera donc toujours les comportements de par sa fonction, ses missions mais surtout ses rôles. Ceux-ci laissent place à interprétations et en ce sens ils traduisent le positionnement culturel de celui qui les incarne.

Aborder l'équipe comme un groupe d'acteurs dans un système, c'est intégrer leurs jeux et stratégies comme inéluctables voire indispensables à l'action collective. L'enjeu de ces stratégies étant le pouvoir, il leur permet d'acquérir de l'autonomie, forme particulière de pouvoir, qui les incite à coopérer dans la réalisation de l'objectif. Mais, il s'agit également de leur donner les moyens de mettre en œuvre ces stratégies. Les valeurs, les règles et normes relayées par l'infirmier chef participeront à la transmission et à la construction d'un mode de fonctionnement qui, s'il est cohérent, pourra être moteur. Ceci implique une participation active des membres dans cette évolution culturelle.

A travers cette représentation, nous nous positionnons sur le paradigme actionnaliste. Par là nous entendons que les contraintes, les règles et les seuls types de management, ne déterminent en rien les comportements d'acteurs. Et heureusement ! Ils les orientent tout au plus. Prendre conscience de cet état de fait et l'intégrer dans notre pratique quotidienne, c'est donner une dimension culturelle à notre statut de manager. L'infirmier chef, élément culturel de l'unité de soins, peut alors espérer devenir un moteur de l'unité de soins ou encore un leader. Par là, il contribue à la culture d'unité de soins.

Cette réflexion arrive à son terme, non quant à son aboutissement<sup>145</sup> mais bien selon les objectifs de cette formation en cadre de santé. De nombreux concepts y auraient mérité leur place mais il nous a fallu, là aussi, orienter notre démarche afin de nous adapter aux contraintes de temps. Ceci nous a toutefois permis d'apporter des pistes de réflexion pour notre cheminement personnel et nous l'espérons pour l'ensemble des acteurs qui liront ces lignes.

---

<sup>145</sup> Cette réflexion ouvre la porte à de nombreuses autres questions et positions.

A titre de proposition, nous évoquons ici les concepts que nous n'avons pu développer jusqu'ici. Celui de l'identité est le premier tant il nous semble lié à celui de culture. Même si nous l'avons évoqué sous d'autres termes, une analyse détaillée du leadership aurait également trouvé un sens dans ce travail de réflexion. Enfin, nous tenons à signifier que, ce qui a initié ce travail est le concept de culture d'entreprise régulièrement abordé dans certains cours. Celui-ci, outre le malaise qu'il peut provoquer dans certaines catégories culturelles, nous semble essentiel à la compréhension du fonctionnement d'une organisation, et ce dans la mesure où il n'est pas détourné de son fondement. Une analyse plus poussée dans cette dimension mériterait également que l'on y consacre du temps.



# Bibliographie

## Ouvrages

Anzieu D., Martin J-Y., *La dynamique des groupes restreints*, Paris, éditions PUF (1<sup>ère</sup> éd. 1968), Quadrige (1<sup>ère</sup> éd. 2007) 5<sup>ème</sup> tirage mai 2012, 416 p.

Belorgey N., *L'hôpital sous pression, enquête sur le nouveau management public*, Paris, Editions La découverte, Collection Textes à l'appui/Enquêtes de terrain, 2010, 336 p.

Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points, 2009, 6<sup>ème</sup> édition, (1<sup>ère</sup> édition 1985), 466 p.

Bressy G., Konkuyt C., *Management et économie des entreprises*, Paris, Editions Dalloz, 2008, 475 p.

Chanlat J.-F., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les presses de l'université Laval, Editions ESK, 1990, 842 p.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points, 1981, 1<sup>ère</sup> édition 1977, 500 p.

De Coster M., Bawin Legros B., Poncelet M., *Introduction à la sociologie*, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 6<sup>ème</sup> édition, 2006, 273 p.

De Rosnay J., *Le macroscopie, vers une vision plus globale*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points, 1975, 346 p.

Devillard O., *La dynamique des équipes*, Paris, Editions d'Organisation, 2003, 307 p.

Dupriez P., Simons S., *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, Editions De Boeck Université, Management, 2<sup>ème</sup> édition, 2002, 361 p.

Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, (1895) Paris, Flammarion, « Les livres qui ont changé le monde », 2009, 204 p.

Enriquez E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, Sociologie clinique, 1997, 409 p.

Enriquez E., *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui, 1992, 333 p.

Hubinon M., *Management des unités de soins, de l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité*, Bruxelles, De Boeck et Larcier, 1998, 389 p.

Laurent P., Bouar F., *Economie d'entreprise. Manuel*, BTS Tome 2, Paris, Les Editions d'Organisation, 1997, 294 p.

Le Bon G., *Psychologie des foules*, Paris, Flammarion, « Les livres qui ont changé le monde », 2009, 228p.

Maisonneuve J., *La dynamique des groupes*, Paris, PUF, Collection « Que sais-je ? », 16<sup>ème</sup> édition, 2011, 128 p.

Mintzberg H., *Manager. Ce que font vraiment les managers*. Paris. Vuibert. 2011. 350 p. Edition originale : *Managing*, San Fransisco, Berrett-Koehler Publishers, 2009.

Moscovici S., *L'âge des foules*, Bruxelles, Les Editions Complexes, 1985, (1<sup>ère</sup> éd., 1981), 503 p.

Mucchielli R., *La dynamique des groupes*, Edition ESF, Collection formation permanente, 20<sup>ème</sup> édition, 2011, 234 p.

Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de sciences po, Références académiques, 1988, 3<sup>ème</sup> édition, (1<sup>ère</sup> éd. 1977), 476 p.

Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, Collection « Que sais-je ? », 6<sup>ème</sup> édition, 2010, (1<sup>ère</sup> éd., 1993), 127 p.

## Articles

Bouteloup P., « *Consommation et surstimulation* », *Spirale* 2/2009, n°50, p.73-77.

Coll Agusti N., « *La citoyenneté, la dimension communautaire et le pluralisme culturel* », première version d'un texte publié sous le nom de « *La citoyenneté, une notion occidentale dangereuse* », Options CEQ du Québec, n°11, automne 1994, article consulté le 27/09/2012. <http://www.dhdi.free.fr/recherches/etatdroitjustice/articles/agusticyt.htm>

Freud S., « *L'âme collective (d'après Gustave le Bon)* », Cahiers de Psychologie politique, En ligne, n° 14, Janvier 2009, article consulté le 27/09/2012. <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=395>

Friedberg E., cité par Salvador J., *Le combat de l'organisation et de l'institution*, in SociologieS (en ligne), Théories et recherches, mis en ligne le 22/10/2006, consulté le 24/03/2012. <http://sociologies.revues.org/582>

Limpens J.M., *Le coporate governance dans le secteur non marchand, un nouveau code de bonnes pratiques ou un effet de mode ?*, in Revue Hospitals.be, 3/2001, n°246. article consulté le 11/05/2013. <http://www.hospitals.be/francais/revue/hb246/limpens.html>

Marquet J., *Evolution et déterminants des modèles familiaux*. Article consulté en ligne le 25/01/2013. <http://sites.uclouvain.be/actualites/1marquet.pdf>

Mellier D., « *L'équipe, c'est aussi un groupe* », *Enfance & Psy*, 3/2002, n°19, p.22-28.

Ménissier T., « *Culture et identité : une critique philosophique de la notion d'appartenance culturelle* », article consulté en ligne sur Le portique. Revue de philosophie et de sciences humaines. Page consultée le 14/01/2013. <http://leportique.revues.org/index1387.html>

Montésinos A., « *L'équipe soignante, une singulière complexité* », *Le cahier du management, Objectif soins*, 1997, n°59, p.1-16.

Motta J.M., « *La dynamique des groupes* », Cadre de santé.com, juin 2003, article consulté le 10/11/20 <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/La-dynamique-des-groupes.html#nb212>

Motta J.M., « *Pour une approche du travail en équipe* », Cadre de santé.com, article consulté le 10/11/2012. <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Pour-une-approche-du-travail-en.html#nb7>

Pierru F., *L'hôpital-entreprise, une self-fulfilling prophecy avortée*. In Politix. Vol. 12. n°46. Deuxième trimestre 1999. pp. 7-47  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polix\\_0295\\_2319\\_1999\\_num\\_12\\_46\\_1054](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polix_0295_2319_1999_num_12_46_1054)

Watier P., « De la société aux formes de socialisation », *Société*, 3/2008, n°101, p. 49-61.

## **Cours**

Vantomme P., *Psychosociologie appliquée aux relations du travail*, Cadres de Santé, U.F.2.  
<http://www.lereservoir.eu/MALLE%20DU%20PROF/LES%20NOTES%20DE%20COURS/PSYCHOSOCIOLOGIE.pdf>

Vantomme P., *Politique et économie de la santé*, U.F.5, Cadres en soins de santé. Année 2009-2011

Vantomme P., *Méthodologie de recherche*, Section Cadre de Santé, Ecole de promotion sociale de Tournai, année 2010-2011.

Vantomme P., *Principes de gestion de l'information*, U.F.13, Cadres de Santé, Année 2010-2011.

## **Ressources en ligne**

<http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=5826> :Techno-Sciences.net, *La Culture*, page consultée le 02 /03/2011.

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Contreculture.htm> : La Toupie. Dictionnaire de la politique. *La Contreculture ou la Contre-culture*, page consultée le 11/03/2011.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Socialisation> : Wikipédia. *La socialisation*. Page consultée le 14/03/2011.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Acculturation> : Wikipédia. *L'acculturation*. Page consultée le 14/03/2011.

<http://www.cnrtl.fr/definition/acculturation> : CNRTL. Lexicographie. *Acculturation*. Page consultée le 14/02/2011.

<http://www.cadredesante.com/spip/spip.php?article135> : Cadresdesanté.com. *La dynamique des groupes*. Page consultée le 21/03/2011.

<http://www.cadredesante.com/spip/spip.php?article150&lang=fr> : Cadresdesanté.com. *Pour une approche du travail en équipe*. Page consultée le 07/03/2012.

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Observation\\_participante](http://fr.wikipedia.org/wiki/Observation_participante) : Wikipédia. *L'observation participante*. Page consultée le 22/03/2011.

<http://cms.unige.ch/isdd/spip.php?mot46> : Université de Genève. IS@DD, Information sur le développement durable. Société. Page consultée le 11/03/2012

<http://www.psychologie-et-societe.org/socialisation.aspx> , G-N. Fischer, Psychologie et société. *La socialisation*. Page consultée le 25/01/2013.

<http://www.synonymes.com/> : Dictionnaire des synonymes.

## **Dictionnaires**

Robert. *Le Robert illustré d'aujourd'hui*, Paris, Edition du Club France Loisirs, 2000, (1<sup>ère</sup> éd., 1996). 1584 p.

Le Larousse en ligne. <http://www.larousse.fr/>



## **ABSTRACT**

La culture d'entreprise et plus précisément la culture de l'unité de soins peut-elle être au service du management ? L'infirmier chef d'unité peut-il se positionner afin de donner une dimension culturelle à sa pratique quotidienne et par là devenir un moteur de l'unité de soins ?

La culture d'entreprise est une construction commune issue des multiples interactions entre les différents acteurs de l'entreprise. En ce sens, elle génère des représentations qui orienteront les comportements. L'infirmier chef, de par sa fonction, ses missions et ses rôles, influence l'évolution culturelle de l'unité de soins ainsi que la participation collective à cette évolution ; entre contraintes et liberté, entre transmission et évolution, entre respect et créativité... Il est agent de socialisation et à ce titre il oriente les conditions d'apprentissage et par là même l'autonomie des acteurs. Sa perception des enjeux de pouvoir, des stratégies d'acteurs ou encore de la structure informelle traduira son positionnement culturel dans et autour de l'unité de soins.

Cette prise de conscience incite alors à la réflexion sur l'impact des pratiques, des paroles et des choix stratégiques de l'infirmier chef en termes de coopération, mobilisation ou encore d'autonomie.

Mots clés : Culture, pouvoir, autonomie, mobilisation.