

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française
Rue Saint-Brice, 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Cadre en soins de Santé

Le Leadership: vers un modèle de compétence.

Présenté par : Fabienne SANDRAS en vue de l'obtention du diplôme de cadre
en soins de santé

Année scolaire 2007-2008

Table des matières

Chapitre I : Introduction et motivations.....	5
Chapitre II : Historique des organisations.....	8
Chapitre III : Compétences.....	14
I. Réflexions générales.....	14
II. De qualification à compétence.....	14
A. Quelle est la raison de cet engouement pour les compétences?.....	16
1. La société dans son ensemble.....	16
2. L'économie.....	17
3. Les organisations.....	18
III. L'hôpital.....	19
IV. Éléments de définition.....	21
A. Ressource.....	22
1. Savoirs théoriques.....	22
1.1.1. Le savoir technique.....	23
1.1.2. Le savoir méthodologique.....	23
1.2. Le savoir pratique (ou savoir-faire).....	23
2. Et l'intelligence ?.....	24
2.1. L'intelligence pratique	24
2.2. L'intelligence formalisatrice (ou dynamique à circuit long).....	26
2.3. L'intelligence dans l'action.....	26
V. Processus.....	27
A. Un processus ?.....	28
B. Initiative et responsabilité.....	29
1. Prise d'initiatives.....	30
2. Responsabilité.....	30
3. Compétence et résultat.....	30
C. La dimension psychologique.....	31
D. Les valeurs.....	32
E. La reconnaissance.....	33

VI. L'image de soi.....	34
VII. L'estime de soi.....	36
A. L'image de soi, l'estime de soi et la motivation.....	37
Qu'est-ce qui détermine qu'un individu est compétent?.....	38
VIII. Etre compétent et agir avec compétence.....	39
Chapitre IV : Analyse de la fonction d'infirmière en chef.....	42
I. Mobilisation des ressources matérielles.....	44
II. Mobilisation des ressources humaines.....	44
Chapitre V : Le leadership.....	46
I. Avant-propos.....	46
II. Le concept de leadership.....	48
A. Définitions.....	49
B. Essence ou existence?.....	51
C. Relation.....	53
D. Manager différent de leader?.....	55
III. Les ressources à la disposition du leader.....	56
A. Le pouvoir.....	56
1. Généralités.....	56
2. Définition	56
3. Les sources du pouvoir.....	57
3.1. Légitimité légale.....	57
3.2. Légitimité traditionnelle.....	57
3.3. Légitimité charismatique.....	58
3.4. Légitimité de l'expertise.....	58
4. Les zones d'incertitude.....	58
5. Pas de pouvoir sans moyens.....	59
IV. Autres ressources.....	60
A. Diriger.....	60
1. Où cette vision prend-elle son origine?.....	61
2. Quelles sont les caractéristiques de cette vision?.....	62
V. Communiquer.....	64
A. Un peu de théorie.....	65

B. Quelques règles à respecter pour une communication réussie.....	66
1. Laisser l'autre nous influencer.....	66
2. Maîtriser le contenu de la communication.....	67
3. Rendre le récepteur acteur.....	68
4. Prendre en compte l'élément émotionnel.....	68
5. Ne pas perdre de vue l'objectif de la communication.....	68
6. Écouter.....	69
7. Reconnaître.....	70
C. Le leader comme architecte social.....	71
D. Faire confiance et inspirer la confiance.....	73
E. Soutenir ses collaborateurs dans leurs besoins de réalisation.....	74
1. Quels sont ces besoins? D'où viennent-ils?.....	74
2. L'organisation, lieu de construction de l'identité.....	75
F. Se connaître soi-même.....	76
G. Apprendre.....	77
H. Les résultats obtenus.....	79
Chapitre VI : Le modèle de compétence du leader.....	80
I. Approche Théorique.....	80
II. Application pratique du modèle de compétence du leader au cas de l'infirmier en chef	82
Chapitre VII : Conclusions.....	85
Chapitre VIII : Bibliographie.....	87
I. Ouvrages.....	87
II. Revues et articles.....	89
Chapitre IX : Annexes.....	90
I. Arrêté royal portant exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef.....	90

Chapitre I : Introduction et motivations

Après avoir travaillé sur le terrain pendant quinze ans, me voici depuis un peu plus d'un an infirmière en chef. J'ai tout d'abord exercé au sein d'une unité d'hémodialyse et depuis peu, je suis responsable d'une unité de gériatrie. Lorsque j'ai commencé à exercer mes nouvelles responsabilités, je me suis aperçue que, bien que je continuais à travailler dans le même domaine (l'hôpital et les soins de santé), mon identité professionnelle avait changé. J'avais subi une rupture, un changement de perspective.

Ma réflexion m'a conduite à faire deux constatations. En premier lieu, j'ai quitté mon rôle de soignante et ma place rassurante au sein d'une équipe pour adopter un rôle d'encadrement par nature plus isolé et plus insécurisant.

Ensuite, je me suis aperçue que le rapport au patient et au soin s'était sensiblement modifié. Le soin ne se vit plus, il se décline en projets, procédures, concepts et évaluations. Je suis restée la même actrice mais j'ai changé de rôle!

A ce stade, il me paraît opportun de resituer le contexte hospitalier au travers de ses contraintes actuelles. La population vieillit. Les pathologies dont elle souffre sont de plus en plus lourdes et complexes à prendre en charge. Depuis la mise en place du mode de financement à l'acte, la durée de séjour tend à diminuer alors que le nombre d'actes de soins augmente. Les soins se compliquent et le temps passé auprès des patients s'amenuise. La pénurie de personnel qui y règne est un phénomène structurel et inquiétant. En effet, la profession attire peu d'étudiants. Face à la lourdeur des tâches, le personnel en place réduit son temps de travail ou - pire - quitte prématurément la profession. Un cercle vicieux se dessine: plus de travail engendre moins de postulants. Moins de personnel signifie plus de flexibilité. Les travailleurs optent alors pour des temps partiels. La boucle est alors bouclée: il y a plus de travail par équivalent temps plein. L'hôpital est une constellation de professions différentes: les médecins, les infirmières, le personnel administratif, le personnel de cuisine et d'entretien. Cette cohabitation est souvent à l'origine d'incompréhensions mutuelles qui détériorent le climat. Chaque institution bénéficie d'un financement public alors qu'il se trouve en concurrence avec les hôpitaux voisins. Face à l'augmentation du coût des soins de santé, les patients adoptent de plus en plus une logique de consommateur.

Ils recherchent le meilleur rapport qualité/prix et deviennent de plus en plus exigeants (voire agressifs). Le personnel soignant n'est pas formé à cette logique de marché et en perd ses repères. L'unité de soins, unique lieu de productions des soins à destination des patients tient un rôle stratégique au sein de l'hôpital. Cela rend d'autant plus cruciales et importantes les compétences de l'infirmière en chef.

Afin de pousser ma réflexion et ainsi, reprendre mes repères au sein de la complexité hospitalière, je me suis penchée sur ce que doit être mon rôle, mon champs de responsabilité. Cette démarche de questionnement permet de mieux se connaître et, par delà, de se positionner, de retrouver ainsi son identité et son rôle au sein de l'institution voire même au sein de la société.

Mon rôle, ma responsabilité, se développe sur deux axes complémentaires:

- D'une part, l'axe de la gestion des ressources humaines à ma disposition (équipe). C'est à ce niveau que s'exercent mes capacités de leadership. Il s'agit d'un « recentrage » sur le soignant.
- D'autre part, l'axe de la gestion des ressources matérielles et du management (organiser, planifier, contrôler, évaluer) dans le but unique de fournir aux patients des soins de qualité en réponse à leurs besoins individuels. On peut parler de « recentrage » sur le soin.

Actuellement, l'infirmière en chef dirige plus qu'elle ne commande. Elle accompagne et soutient plus qu'elle ne contrôle. Elle est en quelque sorte le « chef d'orchestre » de son unité.

A la lumière de ces considérations, on peut en retenir que l'hôpital est une organisations complexes devant faire face à de nombreux défis et que le rôle de l'unité de soin y est stratégique. Dès lors, les compétences de l'infirmière en chef y sont un enjeu majeur.

Parmi celles-ci, il y en a une qui lui permet d'exercer sa fonction de « chef d'orchestre »: la compétence du leader également appelée leadership.

Mon but est d'élaborer un modèle de compétence du leader qui guidera l'infirmière en chef dans l'exercice de ses missions. L'aboutissement de mes réflexions concrétisé par ce modèle n'est pas définitif. Néanmoins, il peut servir de point de départ à d'autres réflexions sur le rôle de l'infirmière en chef.

Les concepts de compétence et de leadership coexistent. La compétence a émergé depuis relativement peu de temps et suscite beaucoup d'intérêt dans l'univers de la gestion des ressources humaines mais aussi beaucoup d'interrogations. Dans le chapitre qui y est consacré, nous essaierons d'élaborer une définition aussi complète que possible faisant appel à tous les aspects de la compétence. C'est en combinant les plus saillants de ces aspects que nous élaborerons un schéma de pensée qui servira de trame et d'articulation au modèle de compétence du leadership. C'est alors que nous analyserons le concept du leadership. Avec le concours des travaux de Warren Bennis, Henry Mintzberg et Bert Nanus, nous détaillerons les traits communs observés et étudiés par ces auteurs. Cette démarche nous permettra de donner corps au modèle de la compétence « leadership ».

Bien que cette étude puisse vous paraître fort théorique, sa finalité ne l'est pas. En effet, le point de départ se situe au niveau des difficultés et des enjeux actuels des infirmières en chef avant de prendre de la hauteur le temps d'une analyse et de sa conception pour enfin revenir sur le terrain où il servira de guide.

Avant de conclure et de penser aux perspectives, il nous a apparu opportun d'utiliser le schéma de compétence du leader comme d'une grille de lecture d'un cas concret afin d'en démontrer son utilité. Nous avons alors détaillé les différentes ressources de l'infirmière en chef pour qu'avec ses compétences, elle puisse concrétiser un projet qui résolve un problème précis.

Avant cela, entrons dans le vif du sujet et tentons de voir ce qui se dissimule derrière le concept de compétence.

Chapitre II : Historique des organisations

D'un point de vue macroscopique et historique, on ne peut dissocier les qualifications, le métier et, plus tard, les compétences du travail et de ses lieux d'expression: les organisations.

Pendant la période qui nous sépare de l'avènement de l'ère industrielle, le travail est considéré de manières très différentes selon les courants de pensée qui se sont développés.

Par ailleurs, de nombreux chercheurs se sont penchés sur l'étude du travail, de son organisation et son rapport à l'Homme. Ils ont étudié les hommes au travail et ont créé de grand courant théoriques ayant pour objet l'organisation efficiente du travail.

En voici un bref résumé:

Le travail n'a pas toujours eu la signification qu'on lui connaît aujourd'hui. Dans l'antiquité, le travail était considéré comme méprisable alors que les loisirs étaient estimés. Il était réservé aux classes sociales défavorisées et les loisir étaient dévolus aux classes plus aisées. Plus tard, la culture judéo-chrétienne développait l'idée que le travail grandissait l'Homme.

Succinctement, car notre but n'est pas de nous appesantir sur ce sujet, on peut dire que, de nos jours, le travail, est considéré comme un moyen de se socialiser, de s'épanouir et de se réaliser. D'un point de vue matériel, il donne les moyens au travailleur de consommer des biens et des loisirs.

L'organisation du travail s'est développée avec l'avènement de l'ère industrielle et du capitalisme qui a balayé l'ère de la paysannerie et des corporations d'artisans.

Nous ne nous intéresserons pas plus avant à l'évolution de la valeur du travail à travers les âges. Notre propos est plutôt de nous centrer sur les époques où le travail trouve son

expression au sein d'une organisation.

La première phase commença au XIX^{ème} siècle dans de petites entreprises ou de grands ateliers où la production et son organisation étaient sommairement confiées à un chef d'entreprise et à quelques ouvriers. On pouvait déjà observer un embryon de division technique du travail. Les produits sortaient de la manufacture en respectant des critères de qualité très sommaires. Un même homme pouvait réaliser plusieurs tâches. Il possédait plus un métier¹ qu'une qualification. Les outils utilisés se résumaient à un tour où l'ouvrier pouvait usiner à peu près tous les objets possibles (poteries, pièces de bois, pièces d'acier, ...)

Dans ce contexte, l'ouvrier était le maître de son oeuvre. Il imposait à son tour la cadence qu'il désirait. Les compétences requises relevaient plus de l'habileté voire de l'intuition (par exemple: choix de l'outil le plus adapté à sa tâche). L'homme est ici en lien direct avec ses réalisations et peut évaluer les résultats de son travail.

La deuxième phase éclôt avec le taylorisme et les machines spécialisées. Le plan de production prend de la consistance et Frederick Winslow Taylor introduit le principe de l'organisation scientifique du travail. Il marque la distinction entre la conception d'un travail et son exécution (parcellisation du travail). Il n'existe qu'une seule solution (« the one best way ») à chaque problème d'organisation. Dans son optique de recherche de l'efficacité, les exécutants n'ont pas à penser car d'autre s'en chargent (les experts). L'ouvrier doit appliquer à la lettre la méthode idéale de travail qui lui a été imposée. Le tour a disparu pour laisser la place aux machines universelles produisant les mêmes pièces en série. Cette division crée une distance entre l'individu et sa propre activité. Le taylorisme a inventé un objet nommé travail qu'on peut analyser, prescrire, organiser ou évaluer.

On assiste alors à un appauvrissement du travail aussi bien dans les ateliers que dans les bureaux où les tâches peuvent être aisément standardisées. Le travailleur devient lui aussi un

¹ Le terme métier est issu du latin *ministerium*: « fonction de serviteur, service, fonction ». Selon le Robert, dictionnaire de la sociologie, *métier* désigne *un travail peu réglementé de nature plutôt manuelle et mécanique mais pas nécessairement*.

objet capable de réaliser un travail².

La troisième phase est caractérisée par le travail à la chaîne théorisé par Henri Ford. Selon le Ministère Français du Travail, « *on considère comme travaillant à la chaîne tout ouvrier, effectuant, selon une cadence déterminée, un travail répétitif sur un produit qui, soit se déplace devant lui, soit lui est transmis par son voisin sans que soient constitués des stocks tampons.* » L'unité de production n'est plus l'atelier ni l'usine, c'est un vaste ensemble de lignes de montage.

On assiste ainsi à une subdivision à l'extrême des tâches. Le travailleur à la chaîne réalise des opérations très simples. Nous nous remémorons le film de Charlie Chaplin, « Les temps modernes », qui relate la position absurde de l'homme qui ne réfléchit plus sur son travail et qui doit s'adapter à la cadence de sa machine.

A la différence de Taylor, Ford hait les experts. Selon lui, les experts causent plus de problèmes qu'ils n'en résolvent. Il confie plutôt l'expérimentation de la méthode et son amélioration aux ouvriers qui sont encouragés à perfectionner l'outil et à améliorer les conditions de travail.

La crise économique de 1929 conforte l'idéal d'un monde du travail robotisé des chaînes de montage plus simples à appréhender que les réalités économiques et sociales.

Des comportements de désobéissance et de freinage des chaînes de montage voient le jour. Ces comportements nouveaux intéressent des chercheurs comme Mayo (l'expérience d'Hawthorne), Mac Gregor, Maslow, Herzberg. Leurs observations des lignes de montages dans les usines les amènent à conclure que les travailleurs ne sont pas motivés que par l'appât du gain. Ces études tracent la voie d'une possible réconciliation entre l'homme et son travail. Maslow et Herzberg parlent du besoin de se réaliser au travail comme d'un moteur pour obtenir de meilleures performances.

Parallèlement, d'autres chercheurs étudient les groupes et leurs dynamiques en s'intéressant au phénomène de leadership. Lewin, Lippitt et White, fondateurs de l'École des Relations Humaines étudient les corrélations entre les styles de leadership et la productivité des

² ZARFIRIAN Ph., le modèle de la compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons, 2004, 130 p.

travailleurs. Ils n'y sont pas parvenus. Cette école avait tendance à considérer que tous les problèmes des organisations avaient une origine psychologique (par opposition aux modèles rationnels de Taylor et Ford). La situation s'avère plus complexe et les chercheurs commencent à penser que l'organisation est soumise à des forces plus extérieures qu'intérieures (les facteurs de contingence). Pour eux, l'organisation est un système ouvert soumis aux aléas et aux incertitudes de l'environnement. Le rôle du dirigeant est d'adapter les structures de l'entreprise à son environnement mouvant. Cette vision reste malgré tout réductrice tant la réalité d'une organisation est complexe.

Alors que les ressources humaines et leurs aspects psychologiques avaient été oubliés au profit de l'incidence de l'environnement, Michel Crozier relance le débat sur le facteur humain. Il rappelle que si les organisations sont des systèmes ouverts soumis aux contraintes de l'environnement, elles sont aussi soumises aux comportements et aux relations de ses acteurs. Il centre son propos sur la notion du pouvoir et de son utilisation. Pour Crozier et Friedberg, tout individu d'un groupe cherche à augmenter sa marge de liberté et utilise le pouvoir en sa faveur.

Après ce rapide survol de près d'un siècle, étudions la période plus contemporaine qui va des années 70 à nos jours où, plus que jamais, l'organisation est un système ouvert soumis aux contraintes extérieures qui doit son développement et sa survie aux individus qui la composent. L'individu est considéré comme un être complexe avec ses forces, ses faiblesses et ses compétences.

Les dirigeants actuels semblent miser sur la culture des compétences, l'initiative individuelle, le consensus et le tout baigne dans l'idée de promouvoir une culture d'entreprise rassembleuse.

La complexité de l'environnement et les exigences de qualité et de rentabilité forcent les dirigeants à s'appuyer sur le capital humain, ses compétences et sa motivation.

A contrario, s'appuyer sur le capital humain et sa motivation, bien que le principe soit noble et idéaliste, constitue une prise de risque importante. Lors de mes deux prises de fonction au sein de deux équipes différentes, j'ai à chaque fois analysé les situations dans le but de

construire un projet de service. Je me suis retrouvée face à des individus inquiets (« Tiens, une nouvelle chef. Qu'est-ce qu'elle va nous inventer? »), désabusés (« Encore une nouvelle chef! ») et déresponsabilisés (« Du moment qu'on ne nous change pas nos habitudes! »). Mon intention n'est pas ici de blâmer ces équipes mais de montrer par ces réflexions que les équipes vivent parfois des situations pénibles qui font perdre à leurs membres leur confiance envers soi et envers les autres (abandon, laisser-faire, manque de leadership).

Mon propos sert également à souligner que les relations humaines sont par nature délicates à appréhender. A ce stade, le risque est que la communication soit mauvaise et que le message – fût-il chargé des meilleures intentions – passe mal.

A mon sens, la gestion des ressources humaines tient de l'équilibrisme.

Tout comme la valeur travail a évolué au fil du temps, l'hôpital et la profession infirmière ont eux aussi subi les modifications que leur ont imprimé le temps et la société.

Tout d'abord Hôtel-Dieu accueillant essentiellement les indigents et les nécessiteux auxquels il offrait abri, nourriture et - au besoin – soins, l'hôpital a singulièrement évolué au cours de ses vingt dernières années.

Initialement, l'hôpital n'a pas été conçu pour être coordonné et géré. Les mutations de la société et les pouvoirs publics lui ont imposé au fil des ans une rigueur de gestion financière et une « culture-client ». Bien qu'il soit toujours le lieu où la société refoule la douleur et que tout le monde s'accorde sur le fait que la santé n'est pas un bien de consommation, l'hôpital est de plus en plus géré à l'aide de techniques empruntées au monde des entreprises. Avec beaucoup d'années de retard, les grands courants de management Nord Américains et Nippons se sont infiltrés »s au sein des organisations hospitalières.

Dans la foulée de cette restructuration administrative et économique, un courant émanant essentiellement des métiers de soins a voulu se réapproprier la place qu'ils doivent logiquement occuper au sein d'un hôpital.

Actuellement structuré en départements (financier, opérationnel médical, infirmier) se dotant chacun (idéalement) d'un projet, d'une stratégie et d'objectifs, l'hôpital s'essaie à la gestion d'entreprise.

Malheureusement, le financement toujours assuré par les pouvoirs publics rend le budget étriqué et incapable de financer des projets novateurs teintés des grands principes de management.

Sur le terrain, les conditions de travail pénibles et la pénurie chronique et structurelle de

personnel à laquelle j'ai à faire face quotidiennement écornent ces projets idéaux.

Je constate aussi que cette pénibilité est subie silencieusement par les infirmière. Qui plus est, cette manière de travailler dégrade au fil du temps l'image qu'elles ont d'elles-mêmes et qu'elles renvoient aux autres.

Une phrase que j'entends souvent dans les couloirs des services: « Nous n'avons pas grande importance. Du moment qu'on se tait et qu'on fait le travail demandé... » Cette victimisation teintée d'auto-flagellation est dangereuse. Un choix s'impose à elles: quitter la profession ou subir et résister au prix d'importantes conséquences personnelles, familiales et professionnelles.

Je ne partage aucune de ces propositions. Il est urgent de trouver des solutions efficaces pour enrayer cette pénurie de personnel.

Étant donné qu'il n'y a pas de personnel disponible sur le marché de l'emploi, une piste pourrait être d'améliorer les conditions de travail et de diminuer le nombre d'abandons de la profession.

Un des objectifs qui m'animent dans l'exercice de mes fonctions est de tenter de concilier au mieux les horaires avec la vie familiale des membres de l'équipe et de faire participer chacun aux débats préalables aux prises de décisions.

Chapitre III : Compétences

I. Réflexions générales

Du débat social à la gestion des ressources humaines en passant par la pédagogie, le terme compétence est cité à de multiples reprises et adapté à différents contextes. Il s'agit d'un concept multidimensionnel. En effet, il est utilisé dans différents champs disciplinaires où sa signification varie considérablement.

Exemples:

- Le champs de l'ergonomie accorde plus de d'importance à la dimension « activité » de la compétence.
- Le champs de la pédagogie met en exergue la dimension « connaissance » et mobilisation de l'intelligence
- Le champs de la psychologie du travail et des sciences humaines orientent le propos sur l'aspect individuel de la compétence.

Il est donc difficile de prime abord de s'accorder sur une définition univoque. Nous évoquerons donc plutôt le concept dans l'exercice d'une profession. Même si le concept nous est devenu familier, il est relativement récent. D'après les auteurs les plus engagés, il n'est même qu'à ses balbutiements! Auparavant, on ne parlait pas de compétences mais plutôt de qualifications et de métier. L'époque charnière semble se situer au début des années 1970.

II. De qualification à compétence

En premier lieu, ce qui saute aux yeux, c'est l'importance des changements qu'a vécu notre société. Ce changement est d'autant plus important qu'il a été rapide. Cette modification sociétale a eu un impact important sur les valeurs qui soutiennent notre société et celles du monde du travail. La valeur que nos parents et grand-parents accordaient au travail n'est plus celle sur laquelle s'appuie la jeune génération.

Les jeunes vivent dans un univers à la fois instable, mouvementé et incertain. Leurs attentes et leurs comportements ne sont pas les mêmes que ceux de leurs parents. Le désir de sécurité d'emploi est toujours présent mais il est teinté de recherche de changement et de diversité. La perspective de travailler toute leur carrière dans une même entreprise leur paraît tout à fait désuète. De même, le rapport à l'autorité a changé. La jeune génération demande des explications, manifeste le désir de comprendre et rejette toute forme d'obéissance aveugle. Nous le constatons dans nos unités lorsque nous accueillons des étudiants infirmiers. Les membres du personnel ayant le plus d'ancienneté les trouvent parfois arrogant lorsqu'ils remettent en question certaines de nos pratiques. Nous avons l'impression qu'ils commencent à sortir de la logique « bonne à tout faire; travaille et tais-toi. » à laquelle notre génération et la précédente s'était accommodée. Nous avons peut-être là les prémises d'une révolte - le mot n'est pas trop fort – ou d'une remise à niveau identitaire. Nous en reparlerons plus loin dans le cadre de la professionnalisation de l'infirmière.

L'organisation du travail s'en trouve modifiée. Bien que la plupart des grandes entreprises peinent à abandonner leur style de gestion bureaucratique, on assiste à l'installation de concept d'entreprises plus participatives. Chaque salarié tient à être considéré comme un individu à part entière. Et à participer aux décisions qui le concernent. Il veut agir dans et sur l'organisation qui l'emploie. Ce mouvement est également présent chez quelques infirmières et associations mais meurt souvent faute d'avoir trouvé suffisamment d'écho sur le terrain. Par exemple, certaines institutions tentent, par le biais d'un conseil infirmier (pendant du conseil médical) d'impliquer les infirmières dans le processus de décision. L'idée est bonne mais le succès est mitigé. Prenons le temps de réfléchir succinctement aux causes de ces relatifs échecs. Ces initiatives visent à bouleverser des habitudes et des schémas de pensée installés dans le milieu infirmier depuis des générations. Habitues et qualifiées à exécuter des procédures de soins, voilà qu'elles sont sollicitées à réfléchir à des problèmes et à donner des éléments de solutions. Comme tout changement, il ravive les peurs et la méfiance. Nous pensons que ces initiatives n'ont pas assez été relayées et expliquées sur le terrain et n'ont donc pas trouvé

l'écho qu'elles méritaient.

Un parallèle peut être établi avec le concept de qualification. Avant l'arrivée de la logique de compétences, les individus étaient censés effectuer un travail prescrit tout en respectant une procédure expliquant étape par étape les actions à appliquer jusqu'à l'obtention d'un produit fini.

Pour y parvenir, l'individu devait utiliser son savoir et son savoir-faire. Sa qualification lui permettait de tenir son poste dont les activités étaient définies dans des référentiels et autres profils de fonction. Si un problème survenait, l'individu modifiait les procédures pour y faire face. Il trouvait une solution pour obtenir le produit fini malgré les obstacles qu'il avait pu rencontrer. Il avait donc pris l'initiative de changer le schéma opératoire. Si nous poussons plus avant la réflexion, nous pouvons dire que la qualification était un concept qui répondait à une conception du travail devenue désuète.

Nous pensons que la réfection d'un pansement ne se borne pas à la simple application d'une procédure. Nous pensons au contraire qu'à travers cet acte apparemment banal, l'infirmière utilisera toutes les ressources dont elle dispose (observation, analyse, initiative, techniques de soins et de stérilité) pour mener à bien la réalisation de ce pansement. Si elle appliquait strictement la procédure, quels seraient les recours possibles si la plaie était infectée ou fibrineuse?

Les compétences se posent ici en réponses aux faiblesses du concept de qualification.

A. Quelle est la raison de cet engouement pour les compétences?

Nous avons la nette impression que l'engouement pour les compétences se pose en réponse à plusieurs mutations. Développons-les.

1. La société dans son ensemble

L'avènement de l'ère industrielle constitue un grand bouleversement.: nous sommes passés de la civilisation agricole rurale à une civilisation industrielle urbaine. Le travail lui-même, jadis prolongement du paysan ou de l'artisan, est devenu un matière quantifiable, organisable, analysable et évaluable.

Le débit ou, autrement dit, le nombre de produits sortant de l'usine pour un laps de temps donné devient le seul critère important et incontournable de la production industrielle. L'homme doit s'adapter aux cadences et travailler de plus en plus vite pour satisfaire la production. Il est encahîné à son poste de travail, doit respecter des horaires et les cadences imposées. Enfin, il est responsable du bon enchaînement des opérations de production. Cela mène au milei des années soixante aux grandes révoltes et aux interrogations sociales.

Les ouvriers ne veulent plus de ces rythmes effrénés et de leurs salaires de misère. Ils descendent dans les rues pour revendiquer une vie meilleure.

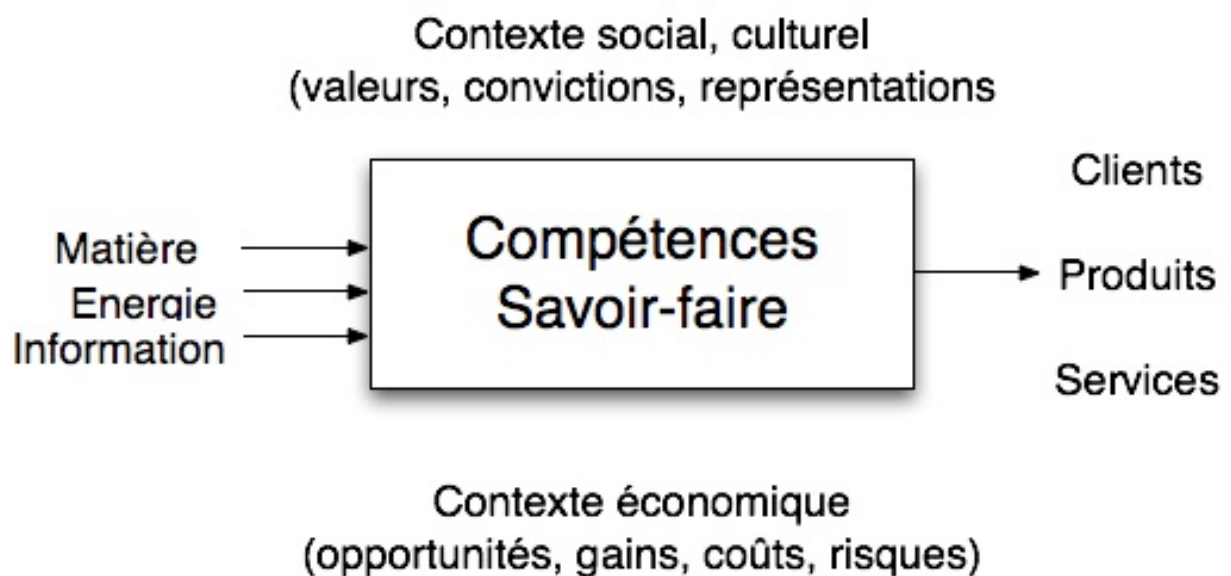
Les infirmières sont aussi descendues dans les rues pour réclamer pus de moyens pour exercer leur profession ainsi que pour réclamer un meilleur salaire. Ces prétentions étaient un prétexte à une revendication plus profonde: le besoin de reconnaissance qui anime tout individu.

C'est l'heure des grandes interrogations et des grands bilans. Les individus qui travaillent aspirent à de la considération, de la reconnaissance de la société dans son ensemble. On reparle d'un monde où seraient garanties les libertés fondamentales; où toute forme d'esclavage et de domination serait bannie. Ces événements nous amènent à la genèse des compétences.. Tout homme a le droit de disposer de son corps, de sa pensée et de sa puissance d'action. C'est l'idée de base de la compétence. En d'autres termes, l'individu a de l'influence sur la situation professionnelle à laquelle il est confronté.

Mais l'homme n'est pas sorti de l'« esclavage » pour autant; la place qu'occupent les machines et l'automatisation dans les entreprises s'accroît. La vitesse et le débit des machines l'emportent indubitablement sur la gestuelle humaine. L'homme se doit de garder la main sur la machine; il doit à tout moment être capable de gérer l'imprévu, l'événementiel et dépasser ainsi les capacités des machines. Une des compétences jusqu'ici essentiellement humaine est de pouvoir s'adapter aux aléas.

2. L'économie

La mondialisation a transformé l'économie de marché. La concurrence se fait de plus en plus rude et les consommateurs se font de plus en plus exigeants. Voici 40 ans, qui aurait imaginé le nombre de produits proposés aux consommateurs actuels? Qui a anticipé l'évolution du niveau d'information des clients de 2008? Qui a prévu l'explosion des budgets marketing? Le marché sera remporté par l'entreprise qui aura produit le plus vite, de meilleure qualité et à moindre coût. Cette règle est aussi vieille que la loi du marché. Elle est toutefois devenue plus implacable au cours de ces quatre dernières dizaines d'années. C'est la raison pour laquelle les entreprises ont été contraintes de développer leur capital humain. Les compétences sont devenues des ressources à exploiter. Le capital compétence revêt aujourd'hui autant d'importance que le capital financier.



Développer les compétences - A. Guittet - page 14

Ce schéma, un peu simpliste, situe les compétences dans le cycle économique d'une entreprise. Il illustre que les compétences sont un moyen pour produire des services et, en fin de compte, satisfaire les clients.

3. Les organisations

Les organisations ont également subi des mutations importantes dans la façon dont elles organisent le travail. Elles ont également modifié leur approche concernant l'importance qu'elles accordent aux compétences.

Le type d'organisation le plus connu et sans aucun doute le plus répandu est le type mécaniste bureaucratique. Nous faisons preuve d'hypocrisie lorsque nous critiquons ce type d'organisation. Nous ne leur trouvons que des défauts si elles ne se portent pas bien. Par contre, si elles nous amènent d'un point A au point B sans encombre, nous trouvons cela tout à fait naturel. En outre, la bureaucratie dispose de qualités rassurantes qui pourraient à tout moment nous transformer en bureaucrate...

Néanmoins, ces organisations présentent un certain nombre de défauts qui sont autant d'obstacles à l'expression des compétences:

- Forte hiérarchisation.
- Division et rationalisation du travail.
- Procédures envahissantes
- Contrôle exacerbé qui découle de l'application des procédures.

Toutefois, certaines organisations figées dans leurs modèles bureaucratiques se dotent néanmoins de structures plus autonomes.

Nous pensons, par exemple, à la mise en place d'équipes semi-autonomes. Ces équipes comportent en leur sein des individus aux compétences différentes mais complémentaires. Elles organisent leur travail et sont responsables de leurs résultats. Le contrôle de l'encadrement porte moins sur le respect des procédures que sur la réalisation des objectifs.

Cela nous fait penser à l'unité de soins dans son contexte d'organisation hospitalière. Très schématiquement, l'unité de soins produit des soins à destination des patients. Elle est responsable de ce qu'elle produit et des objectifs qu'elle a atteints. Les soins répondent aux critères de qualité fixés par l'équipe ou par la hiérarchie.

Autre exemple: l'organisation en projets. Elles ont vu le jour afin de répondre aux besoins croissants d'innovations. Les individus sont réunis pour réaliser un projet précis. L'énergie, l'enthousiasme et les compétences de chacun sont mobilisées autour de la réalisation de ce

projet. Quand le projet est concrétisé, l'équipe est dissoute ou remodelée pour faire face à un nouveau défi.

III. L'hôpital

Tout comme la valeur travail a évolué au fil du temps, l'hôpital et la profession infirmière ont eux aussi subi les modifications que leur ont imprimé le temps et la société.

Tout d'abord Hôtel-Dieu accueillant essentiellement les indigents et les nécessiteux auxquels il offrait abri, nourriture et - au besoin – soins, l'hôpital a singulièrement évolué au cours de ses vingt dernières années.

Initialement, l'hôpital n'a pas été conçu pour être coordonné et géré. Les mutations de la société et les pouvoirs publics lui ont imposé au fil des ans une rigueur de gestion financière et une « culture-client ». Bien qu'il soit toujours le lieu où la société refoule la douleur et que tout le monde s'accorde sur le fait que la santé n'est pas un bien de consommation, l'hôpital est de plus en plus géré à l'aide de techniques empruntées au monde des entreprises. Avec beaucoup d'années de retard, les grands courants de management Nord Américains et Nippons se sont infiltrés »s au sein des organisations hospitalières.

Dans la foulée de cette restructuration administrative et économique, un courant émanant essentiellement des métiers de soins a voulu se réapproprier la place qu'ils doivent logiquement occuper au sein d'un hôpital.

Actuellement structuré en départements (financier, opérationnel médical, infirmier) se dotant chacun (idéalement) d'un projet, d'une stratégie et d'objectifs, l'hôpital s'essaie à la gestion d'entreprise.

Malheureusement, le financement toujours assuré par les pouvoirs publics rend le budget étriqué et incapable de financer des projets novateurs teintés des grands principes de management.

Sur le terrain, les conditions de travail pénibles et la pénurie chronique et structurelle de personnel à laquelle j'ai à faire face quotidiennement écornent ces projets idéaux.

Je constate aussi que cette pénibilité est subie silencieusement par les infirmière. Qui plus est, cette manière de travailler dégrade au fil du temps l'image qu'elles ont d'elles-mêmes et qu'elles renvoient aux autres.

Une phrase que j'entends souvent dans les couloirs des services: « Nous n'avons pas grande importance. Du moment qu'on se tait et qu'on fait le travail demandé... » Cette victimisation

teintée d'auto-flagellation est dangereuse. Un choix s'impose à elles: quitter la profession ou subir et résister au prix d'importantes conséquences personnelles, familiales et professionnelles.

Je ne partage aucune de ces propositions. Il est urgent de trouver des solutions efficaces pour enrayer cette pénurie de personnel.

Étant donné qu'il n'y a pas de personnel disponible sur le marché de l'emploi, une piste pourrait être d'améliorer les conditions de travail et de diminuer le nombre d'abandons de la profession.

Un des objectifs qui m'animent dans l'exercice de mes fonctions est de tenter de concilier au mieux les horaires avec la vie familiale des membres de l'équipe et de faire participer chacun aux débats préalables aux prises de décisions.

Durant ces dernières années, la profession infirmière a subi de profonds remaniements. Jadis considérée comme une vocation exercée par des religieuses, elle s'est professionnalisée au fil du temps et des mutations sociétales. Bien que toujours animée d'un idéal de don de soi et d'engagement, la vocation s'est muée en profession.

A la lumière de la définition de *profession* du Robert Social, dictionnaire de la sociologie: « *Activité de travail plus ou moins libre qu'implique une formation préalable de niveau universitaire ou assimilé, le maintient d'un art débouchant sur une spécialisation légitimée par une instance supérieure, l'insertion codifiée au sein d'une communauté de pairs dotés des mêmes compétences portés par un même idéal de service et obéissant à des règles de fonctionnement communes.* », nous pouvons dire que la profession infirmière est une activité de travail plus ou moins libre sanctionnée par l'obtention d'un diplôme qui atteste de la réussite d'une formation suivie de trois années dans un établissement de l'enseignement non-universitaire. Elle exerce l'art infirmier dont la définition et les conditions de son exercice figurent dans un texte de loi. L'infirmière travaille au sein d'une communauté de pairs possédant le même diplôme, les mêmes compétences de base et obéissant aux mêmes règles de fonctionnement communes figurant dans un code de déontologie. L'exercice de sa profession permet à l'infirmière d'occuper un rôle dans la société. Ce rôle s'accompagne d'un prestige social et intellectuel. Cette activité professionnelle se fonde sur des compétences particulières impliquant à la fois de l'autonomie et un respect envers l'infirmière et les autres.

Les quelques lignes qui précèdent n'ont qu'effleuré le concept de compétence. Essayons de

le définir.

IV. Éléments de définition

Les éléments de définition qui suivront prouvent que la compétence est multidimensionnelle. Nous tenterons d'ailleurs d'en aborder les différents aspects.

Dans le jargon de la gestion des ressources humaines, nous constatons que les termes *savoir*, *qualification* et *compétence* ont souvent des significations interchangeables. Il me paraît important de préciser le concept de qualification et la juste place laissée aux « *savoirs* ».

Le MEDEF (organisation patronale française) et les syndicats français se sont accordés sur une définition: « On appelle qualification ce qui ressort des ressources (savoir, savoir-faire, comportement) acquises par l'individu, que ce soit par a formation ou par l'exercice de diverses activités professionnelles. Et par compétences, la mise en oeuvre de ces ressources en situation. »

Cette définition situe les « *savoirs* » au niveau des ressources et pas au niveau des compétences. Cela illustre le fait qu'un individu peut posséder énormément de connaissances et de savoirs sans que cela implique systématiquement qu'il soit compétent.

Est compétent celui qui mobilise ses connaissances pour réaliser une action ou réussir une mission.

A. Ressource

Il nous paraît évident que les compétences sont indissociables des connaissances et des savoirs.

Les connaissances humaines ne datent pas d'hier: les hommes échangent depuis que le langage existe. Ils analysent souvent entre eux les raisons de leurs succès et de leurs échecs. Au cours de l'Histoire, toutes sortes de connaissances universelles se sont accumulées créant ainsi un savoir disponible et accessible à tous. C'est en quelque sorte l'infrastructure de la compétence. Parmi les savoirs, distinguons:

1. Savoirs théoriques

C'est le plus évident. il s'agit du savoir enseigné à l'école. Il fait essentiellement référence au

diplôme. Bien qu'elle exclue les jeunes qui sortent du système éducatif sans diplôme, la possession de ce sésame fournit quelques garanties non négligeables. L'école ne transmet pas que des savoirs. Elle enseigne aussi une maîtrise du raisonnement et du langage, une capacité d'analyse, une forme d'auto-discipline, un niveau de socialisation qui constituent un capital intéressant pour l'individu et pour l'entreprise qui l'emploie. Le moment venu, tout ce bagage acquis pourra être mobilisé en termes de ressources et alimentera les compétences. Le savoir théorique indique ce qu'il faut faire mais pas comment le faire. Bien que paraissant éloigné de l'action, son rôle est fondamental car il permet d'appréhender et d'anticiper l'action.

Ce savoir théorique est un tremplin vers les deux types de savoirs suivants:

1.1.1. Le savoir technique

Le savoir technique, dérivé du savoir théorique, est tout entier dévoué à l'action. C'est le versant « exercices pratiques » de la théorie. En d'autres termes, il dit comment il faut faire (procédure) pour obtenir le résultat visé. La pratique quotidienne et les procédures qui sont d'actualité sont alimentées par diverses théories. Ce sont des mouvements de balanciers entre la théorie et la pratique.

En fonction des problèmes rencontrés, les procédures utilisées prennent souvent appui sur les concepts scientifiques. La théorie alimente la pratique et vice-versa.

1.1.2. Le savoir méthodologique

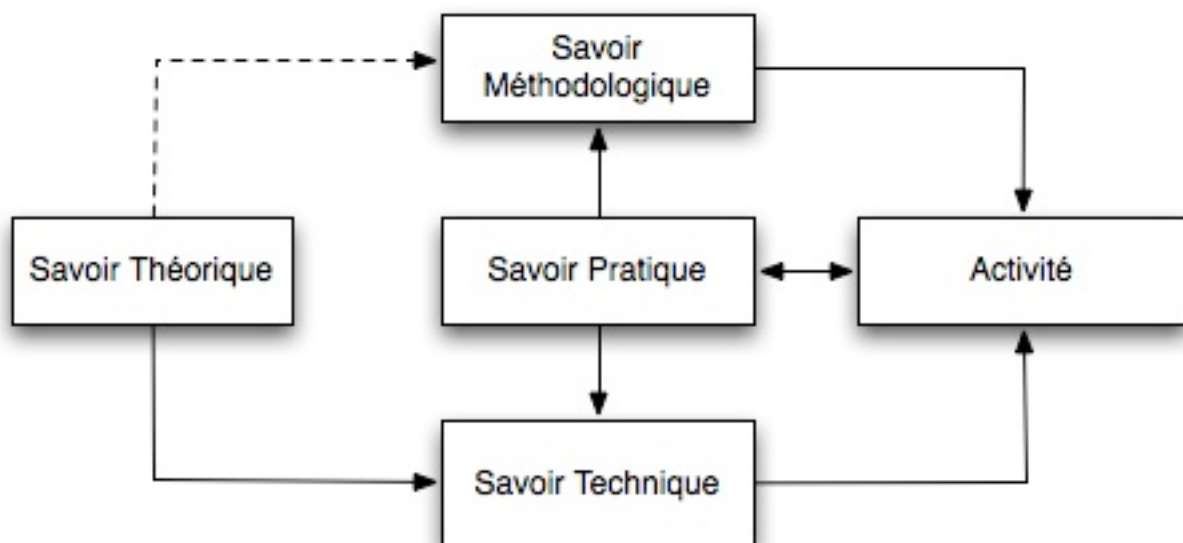
La théorie est une chose mais elle ne nous indique pas comment il faut s'y prendre pour réussir l'action. Le savoir méthodologique nous permet d'appréhender toute la complexité et l'imprévisibilité du fonctionnement humain qui pourrait faire échouer l'action « entreprise ». On dit que le savoir méthodologique est inséparable du savoir technique. Il propose des procédures de conduite de l'action tant individuelles que collectives. Il propose des schémas opératoires.

1.2. Le savoir pratique (ou savoir-faire)

Ce savoir se rapporte directement à l'action. Certaines actions ne conduisent pas à la réussite. Souvent, le succès s'obtient parce que des actions correctrices ont été appliquées.

Les solutions appliquées pour éviter les écueils génèrent une connaissance de la réalité et constituent ainsi un nouveau savoir : le savoir pratique. Un adage populaire dit: « C'est en forgeant qu'on devient forgeron ». Ces savoirs sont tous, à des degrés divers, mobilisés dans l'action.

Illustration par le schéma ci-dessous:



MINET F., PARLIER M., DE WITTE S., *La compétence: mythe, construction ou réalité?*, p. 157

La présence des flèches et leurs sens donnent toute sa pertinence au schéma. On voit que le savoir pratique est tout entier tourné vers l'activité. L'individu qui la réalise modifie ses gestes en fonctions des problèmes rencontrés ou des résultats obtenus. Si un problème déjà rencontré survient, l'individu mobilise son savoir pratique (double flèche), modifie sa façon de faire (flèche vers le savoir technique) et, enfin, modifie sa méthode (savoir méthodologique).

2. Et l'intelligence ?

Les activités observables sont commandées par d'autres activités inobservables celles là :

les activités mentales. L'individu au travail utilise son intelligence pour réaliser les tâches qui lui sont assignées. Il combine l'intelligence pratique et l'intelligence formalisatrice.

2.1. L'intelligence pratique

Elle déploie ses activités sur l'objet. Selon Piaget, « l'intelligence est la capacité de plus en plus diversifiée et complexe à mettre en œuvre des moyens, procédures, pour atteindre des buts ». Ce que manipule l'intelligence pratique, c'est le savoir pratique ; celui qui permet de manipuler des objets matériels ou symboliques pour atteindre un but. Construire un outil particulier, dans un but déterminé, relève de l'intelligence pratique.

Pour Christophe Dejours, l'intelligence pratique est l'intelligence du corps.

« L'instrument de cette intelligence est le corps en tant que lieu historique du ressenti de l'expérience vécue, tout changement y est imprimé et peut ensuite être reconnu ». C'est le corps ici qui porte la pensée en actes. Cette forme d'intelligence est utilisée dans l'action, dans le registre du contingent : elle ne relève pas du calcul exact, ni du raisonnement rigoureux. L'expérience précède ici le savoir. C'est une forme « d'intelligence rusée », rapide d'exécution et approximative (Dynamique à circuit court).

On pourrait parler d'une combinaison de qualités telle que le flair, la débrouillardise, l'habileté, la souplesse, l'expérience jusqu'aux prémices de la créativité et de l'imagination.

L'intelligence pratique est un type d'intelligence intuitive qui repose plus sur le cheminement individuel que sur l'hérédité. Nous pensons que les prédisposition, l'éducation, les expériences, l'apprentissage tout au long de la vie contribuent à forger l'intelligence pratique. Au cours d'une action, l'individu peut percevoir un changement corporel (par le biais de multiples récepteurs liés aux différents sens tels que le bruit, le signal visuel, l'odeur, ...) qui l'alertent qu'un événement inattendu vient perturber le déroulement de l'action. L'intelligence intervient ici et se manifeste dans la manière avec laquelle l'individu produit des actions correctrices qui le mèneront au résultat de l'action à la réussite.

Cette mobilisation peut être aussi bien cognitive que purement pratique (ne vise que

l'efficacité immédiate).

Le savoir en usage ici se rectifie et s'enrichit dans l'action de nouveaux savoirs pratiques et d'expériences accumulées.

L'intelligence pratique ne se déploie pas que dans les activités physiques : elle se met à l'œuvre dans toutes les tâches, même quand il y a activité intellectuelle.

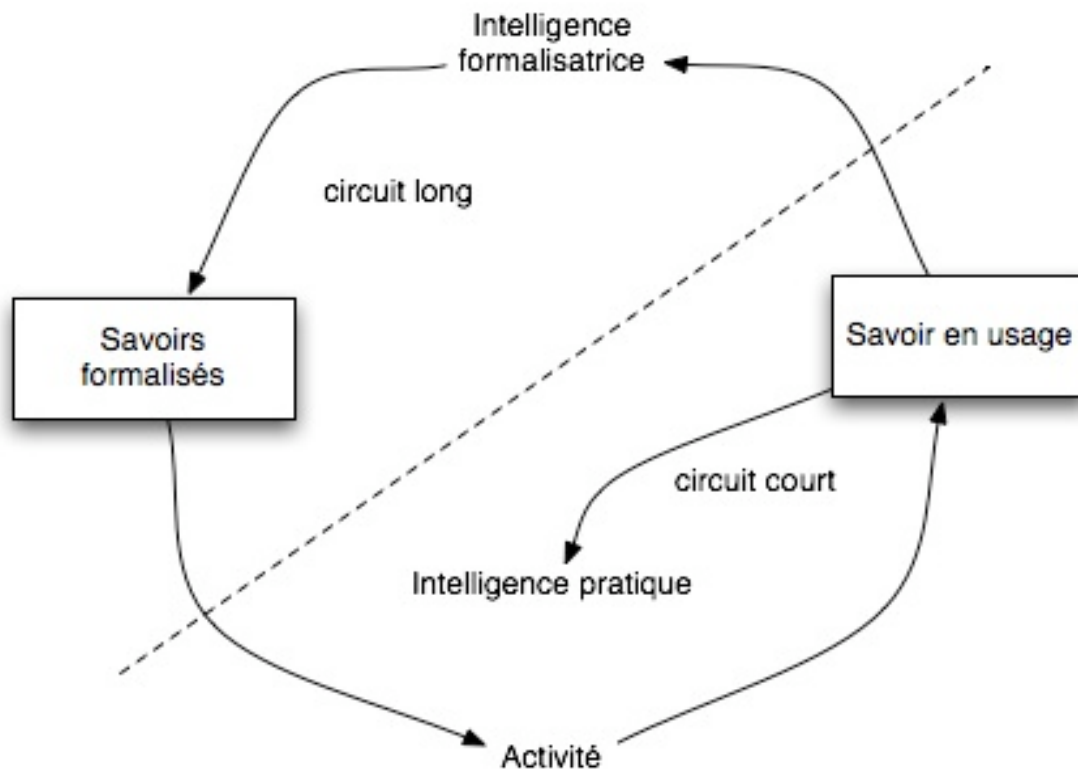
2.2. L'intelligence formalisatrice (ou dynamique à circuit long)

Nous avons décrit plus haut que l'intelligence pratique est l'intelligence immanente et imminente à l'action.

A l'opposé, l'intelligence formalisatrice demande un travail de la pensée dont la durée est incompatible avec l'immédiété de l'action. Cette forme d'intelligence force à prendre du recul et de la distance par rapport à l'action afin de déployer ainsi des mécanismes d'analyse et de pensée de l'action.

Ceci nous permet de réfléchir sur ces actions et d'alimenter ainsi les savoirs théoriques et méthodologiques produits et producteurs de la structure dynamique des compétences.

2.3. L'intelligence dans l'action



Structure dynamique des compétences
MINET F., PARLIER M., DE WITTE S., *La compétence: mythe, construction ou réalité?*, p. 161

Ce schéma illustre la nature de la dynamique de la compétence. Le savoir en usage.

Le savoir en usage (savoirs pratiques et savoirs formalisés) s'engage dans l'action sous le contrôle de l'intelligence pratique. C'est le circuit court de la dynamique des compétences.

Une part importante de ce savoir en usage est constituée de savoirs formalisés qui deviennent des savoirs en usage quand ils servent l'action. Pourtant, c'est en dehors de l'action qu'ils se forment sous l'impulsion de l'intelligence formalisatrice. Quand l'activité est en échec et que l'intelligence, tant pratique que formalisatrice, sont impuissantes face aux problèmes rencontrés, il faut à ce moment prendre le temps nécessaire à l'acquisition de nouvelles connaissances (au moyen du processus de formalisation). C'est le circuit long de la dynamique des compétences qui se met alors en place.

Pour aller plus loin encore, il faudra mobiliser l'énergie mentale pour résoudre la difficulté

rencontrée.

A plus longue échéance encore, il est possible de reconsidérer la pertinence des modèles théoriques qui sous-tendent les procédures et actions. Les circuits courts et longs de la dynamique des compétences prennent sans cesse la place de l'un et de l'autre et se complètent mutuellement au fil de la réalisation de l'action.

V. Processus

La compétence n'est pas un état figé. Elle naît, se développe et disparaît. Elle possède une certaine plasticité (géométrie variable). C'est à dire qu'il existe des tas de possibilités de combinaison de ressources et, de ce fait, il y a d'innombrables compétences différentes. On dit que la compétence est polymorphe. Cela nous amène à dire qu'il faut distinguer les compétences requises et les compétences réelles.

La compétence requise est celle qui figure sur le profil de fonction. La compétence réelle est celle qui est constatée dans l'action car chaque individu a sa façon propre d'appréhender une situation donnée, de réorganiser et d'appliquer son schéma opératoire. Deux infirmières qui réalisent le même acte n'utiliseront pas le même schéma opératoire. Elles vont chacune appréhender de manière personnelle la situation et combiner différemment leurs ressources. Nous pouvons même aller jusqu'à affirmer que bien que détenant le même diplôme, elles ne possèdent pas, au départ, les mêmes ressources. Ces ressources peuvent différer en fonction des expériences vécues par chacune. Dans le même ordre d'idée, les compétences n'existent pas sans les individus qui les portent. Elles sont individuelles et résultent d'un processus de construction individuel. Il n'empêche qu'elles ne pourraient pas s'exprimer hors d'un réseau constitué de la personne, de sa motivation, du management, du contexte, des conditions de travail et des conditions de formation.

La part collective est essentiellement portée par la composante réseau et la composante sociale du contexte de travail.

Si la situation est complexe et dépasse les compétences d'un seul individu, il va de soi que l'individu puisse faire appel à des compétences qu'il ne possède pas par l'entremise d'un appui extérieur. A nos yeux, la coopération entre les acteurs est fondamentale. Les dysfonctionnements, les échecs et le manque de résultat trouvent souvent leur origine dans

une coopération qui fait défaut. *A contrario*, il serait un peu court de porter le blâme sur les seuls employés des problèmes qui pèsent sur les institutions du fait de leur segmentation et de leurs divisions à outrance. La compétence d'un groupe ne se résume pas à la somme des compétences individuelles. Le total est plus important que la somme des parties car il y a des synergies et des combinaisons entre les compétences en présence.

Pour illustrer, prenons un groupe de travail créé pour répondre à un problème spécifique d'une institution hospitalière. Si on met en présence des personnes de services différents et de fonctions différentes, elles combineront leurs compétences pour concrétiser le projet. Les compétences ne s'additionnent pas, elles se combinent afin d'atteindre le but fixé.

A. Un processus ?

La compétence n'est pas un état figé. La compétence naît, se développe et meurt. Ce qui est demandé à tout individu en situation de travail, c'est d'être compétent et d'agir avec compétence .

« Etre compétent », c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail (activité à réaliser, événement auquel il faut faire face, projet à réaliser, ...)

Etre compétent, c'est mettre en oeuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (savoir, savoir faire, comportement, mode de raisonnement, ...) On se réfère ici au domaine de l'action.

« Avoir des compétence », c'est avoir des ressources pour agir avec compétence.

Guy Le Boterf

Il faut donc que chaque individu soit capable de mettre en route un processus de recherche et de combinaison de ses ressources pour agir dans un but donné. La méthode de travail utilisée varie. Le schéma opératoire s'adapte à chaque situation.

Nous sommes persuadés que l'individu mobilise bien plus de ressources dans son contexte de travail que simplement du savoir, du savoir-faire et des conduites types. Nous pensons là

à la dimension « expérience et apprentissage » tout au long de l'activité professionnelle.

Nous pensons aussi que le travail ne se réduit pas qu'à l'exécution d'une prescription et qu'une belle part est laissée à l'initiative (autonomie).

L'individu est maître de son travail comme nous pensons qu'il est maître de sa vie.

B. Initiative et responsabilité

Un autre élément de définition serait, selon Philippe Zarifian: « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. »

Cette définition est intéressante dans la mesure où elle ouvre la porte sur deux dimensions nouvelles dans les organisations: la prise d'initiatives et de responsabilités. La compétence résulte d'une démarche de l'individu qu'il choisit de prendre ou pas; celle de prendre en charge la situation de travail qui s'impose à lui. Et celle de se prendre lui-même en charge face à cette situation. L'individu s'engage; il ne peut plus prendre la fuite.

1. Prise d'initiatives

Dérivé d'initier, c'est-à-dire commencer quelque chose dans le monde. On crée quelque chose qui n'existait pas avant l'initiative proprement dite.

On retrouve ici encore l'individu face à l'imprévu, face aux aléas des situations de travail. Il invente une réponse adaptée pour faire face à l'évènement tout en mobilisant et en combinant des connaissances préexistantes. Il utilise son imagination pour résoudre un problème. Cette initiative donnera de la valeur à son travail.

2. Responsabilité

Provient du latin *spondere* - répondre de.

La responsabilité vient après la prise d'initiative: le sujet répond de ses initiatives et de leurs effets. Il accepte d'assumer la prise en charge de la situation. Cette responsabilité donne un sens au travail qu'il réalise. Son travail ne lui est désormais plus étranger mais devient en quelque sorte le prolongement de l'individu.

Nous faisons ici face au côté peu rassurant, au côté *prise de risques* des compétences. lorsqu'il prend une initiative, l'individu s'engage et engage sa responsabilité. Cette initiative était-elle pertinente? S'il s'avère qu'elle ne l'était pas, l'individu est responsable. Cela étant, il est évident que la responsabilité fait partie intégrante de la condition humaine. Il n'y a pas de vie ou d'évolution possible sans risque potentiel. Les entreprises fortement hiérarchisées et bureaucratisées limitent les prises de risques et amenuisent ainsi leurs possibilités d'évolution.

3. Compétence et résultat

A quoi fait-on référence lorsqu'on parle de résultats? Au fait que la mobilisation des ressources en compétences a permis de réaliser un objectif, une performance. La performance est l'expression de la compétence. La performance est au rendez-vous si l'objectif est atteint par l'individu ou par l'équipe. L'atteinte de l'objectif signifie que:

- Les individus ont bien perçu la nature des enjeux (communication de l'encadrement)
- Les individus ont mobilisé leurs ressources afin d'être compétent et d'agir avec compétences

Une performance atteinte est synonyme de valeur économique (accrue) pour l'entreprise de valeur sociale (accrue) pour le salarié. Une entreprise en bonne santé économique peut réinvestir, se diversifier, engager du nouveau personnel (plus-value).

Si l'objectif fixé est atteint, l'individu s'en retrouve plus motivé, confiant et prêt à relever un nouveau défi.

La communication des objectifs et des performances attendues par l'encadrement est un élément important.

Les équipes doivent savoir sur quels aspects doivent porter leurs efforts et en connaître la raison. C'est la seule manière d'impliquer l'individu dans son travail. Il est crucial que les équipes sachent si elles ont bien travaillé et qu'elles en obtiennent de la reconnaissance. Cela permet de renforcer la motivation.

C. La dimension psychologique

Les compétences peuvent évoluer selon deux directions:

- Les motivations et les désirs du sujet
- Les impératifs de l'organisation

La gestion des compétences relève de la gestion des ressources humaines.

Quels mécanismes psychologiques poussent le travailleur à se remettre en question et élever son niveau de qualification? Évidemment, l'employé se mobilise pour conserver son travail et son moyen de subsistance. Selon Kurt Lewin, il existe un « contrat psychologique » entre l'employeur et l'employé: le premier subvient aux besoins du second (subsistance, autonomie prestige, dépendance, ...). En contrepartie, le second met ses compétences au service de l'entreprise.

Ce mécanisme psychologique dépend fortement de l'image et de l'estime que le travailleur a de lui-même. L'image et l'estime de soi sont des composantes de l'individu bien avant qu'il n'intègre une entreprise. Par contre, sa motivation peut varier en fonction du climat et du contexte organisationnel dans lequel il est plongé.

Nous sommes face à une double logique:

- Sociale: l'individu au travail prend sa place dans la société.
- Affective: un lien se crée entre l'individu et l'entreprise

Pourquoi seuls certains individus développent-ils certaines compétences? Pourquoi d'autres stagnent-ils au même niveau? La motivation touche en profondeur à la personnalité même de l'individu; elle est sous-tendue par des mobiles profonds. Ce que l'individu recherche au travail, c'est principalement de la satisfaction. Ce que l'employeur recherche, ce sont des individus impliqués et pro-actifs. La motivation est la juxtaposition des attentes respectives des uns et des autres. Afin d'éviter toute confusion, nous utiliserons le mot *implication* lorsque nous nous placerons du point de vue des employeurs et nous emprunterons le mot *satisfaction* lorsque nous nous placerons au côté de l'employé. Quand nous évoquerons les attentes conjointes de l'employeur et du salarié, nous parlerons de *motivation*.

Est-ce qu'un déficit d'implication peut se traduire par une augmentation de l'absentéisme?

Pas nécessairement! L'absentéisme peut résulter d'un surcroît de travail et de sa non prise en considération par la hiérarchie. Dans cet exemple, les individus souffrent physiquement et psychologiquement car ils ne se sentent pas écoutés. Selon nous, l'épuisement psychologique l'emporte sur la fatigue physique. Les valeurs qui sous-tendent l'implication se dissimulent à l'intérieur de l'individu. Cela étant le contexte où elles évoluent nous paraît très important. Une institution qui n'offre aucune garantie à ses employés les verra manquer d'implication et peu utiliser leurs compétences. Le contrat psychologique cher à K. Lewin ne sera pas honoré.

Quelques exemples de garanties possibles:

- La garantie de la pérennité de l'entreprise qui engendre la sécurité de l'emploi.
- La garantie des moyens donnés aux travailleurs (ex: formations) pour qu'ils accomplissent leurs missions qui permet d'évoluer et d'acquérir de nouvelles compétences.

D. Les valeurs

Notre propos n'est certainement de nous immiscer dans la personnalité et moins encore dans ses recoins les plus intimes. Nous évoquerons plutôt les valeurs du point de vue du sens donné au travail. Tout au long de sa vie, l'individu se constitue un système de valeurs. Ce dernier oriente ses actions de manière plus ou moins consciente. Si ces valeurs sont personnelles, elles sont souvent identiques aux valeurs des groupes auxquels appartient l'individu. Les valeurs appartiennent au domaine intérieur et caché de l'individu mais elles en influencent les comportements qui en constituent la partie visible. En travaillant, l'individu fait constamment le lien entre ses actes et son système de valeur. C'est ainsi qu'il donne du sens à ce qu'il fait. Plus l'individu donne du sens à son travail, plus il sera tenté d'utiliser ses ressources dans le but de produire de nouvelles compétences. Par contre, s'il y a contradiction entre le sens du travail et le sens des valeurs, l'individu ne réalisera pas le travail sans être contraint et forcé. Il ne retirera aucune satisfaction de son travail.

De son côté, l'entreprise imprime un sens au travail à l'aide de ses propres valeurs. Elles sont principalement véhiculées par le concept de « *culture d'entreprise* ». L'entreprise est *une*

entité sociale qui génère des règles et des coutumes (Elliot Jacques). Quand ces valeurs sont partagées par les membres de l'organisation, elles en sont le ciment.

Prenons un exemple pour illustrer notre propos. Si le respect est une valeur prônée par un groupe et que ses membres ont l'impression d'être traités avec respect, ils auront tendance à réciproquer.

les individus adhèrent aux valeurs d'une entreprise si elles sont acceptées par tous et, surtout, si les membres du groupe ont pu s'accorder sur un consensus de valeurs. Si les valeurs sont acceptées, l'individu s'impliquera dans la vie de l'entreprise et mobilisera plus facilement ses compétences.

E. La reconnaissance

Un des paramètres importants qui influe sur la mobilisation des compétences est le sentiment de reconnaissance intimement lié au sentiment d'utilité. Ainsi, l'individu mobilisera d'autant plus ses compétences s'il en estime l'utilité. Il agira de même si elles ont une valeur aux yeux des autres. Tzvetan Todorov n'affirme-t-il pas qu'« une des motivations principale de l'existence humaine réside dans le désir d'être reconnu par autrui »? Autrui doit être compris autant comme des personnes réelles que comme des personnages intérieurs qui sanctionnent positivement ou négativement les actes posés (petite voix intérieure, conscience). Les signes de reconnaissance constituent un puissant outil de gestion des ressources humaines et de mobilisation des compétences. Quand un individu est reconnu pour ce qu'il fait, pour la contribution qu'apporte son travail, il se sent stimulé à s'impliquer.

VI. L'image de soi

« Si l'aiguillon principal de l'activité humaine n'est pas le désir de biens matériels, de la satisfaction égoïste, mais l'aspiration à la gloire ou aux honneurs, comment pourrait-on se passer des autres qui sont les seuls pourvoyeurs possibles? »

François de la Rochefoucauld

A priori, l'image de soi paraît être une notion assez simple que nous pourrions tenter de cerner de la manière suivante : « l'image de soi est construite sur la base des expériences passées de tout ordre ». Cette élaboration ne s'interrompt jamais et fait l'objet constamment

de modifications. L'image de soi donne à chacun une identité qu'il s'efforcera de faire comprendre et accepter par son entourage. Ce processus est rendu complexe car l'image de soi comporte de multiples facettes d'identité qui de plus s'articulent sans grande logique. L'image de soi est tantôt descriptive et tantôt évaluative. Elle intervient quand le sujet porte un regard sur lui-même.

Elle est descriptive quand l'individu peut citer ses qualités et ses défauts (récit autobiographique). Encore faut-il se connaître soi-même et rester neutre quand on parle de soi. Cela nous paraît peu garanti.

Elle est évaluative quand l'individu porte un jugement sur lui-même : « serais-je capable de ? » ou encore « j'ai intérêt à développer tel ou tel autre aspect de mes compétences ». Chaque individu diffère dans sa capacité à élaborer une image fidèle et précise de ses compétences. Dès lors, quels sont les facteurs qui influent la perception qu'a l'individu de lui-même ?

Et dans quelles mesures alors l'image de soi et l'estime de soi ont-elles une influence sur la mise en œuvre des compétences et sur leur développement (volonté d'apprentissage).

L'image de soi est une donnée très relative car souvent chacun s'apprécie en comparaison avec le fruit de l'observation qu'il a des autres ou encore par rapport à ce qu'il espère être et réaliser. Elle est déterminée aussi par les attentes des autres que l'individu croit percevoir. L'échelle de valeur utilisée est fortement influencée par les normes sociales et familiales. La perception que l'on a de soi implique qu'il vous faille prendre un certain recul et nous impose une certaine capacité à « l'auto » sens critique. Cette capacité n'est pas présente avec la même intensité chez tout un chacun. Cette faculté varie en fonction de l'âge de l'individu, de son niveau d'intelligence et enfin de son appartenance socioprofessionnelle. Le niveau d'intelligence ici se résume dans ce contexte aux aptitudes à analyser, à associer et à combiner différents éléments signifiants de la perfection et enfin d'en dégager une image de soi fidèle et cohérente.

L'âge n'a certes pas de connotations négatives. La capacité à prendre du recul et à s'analyser nous paraît plus aisée plus l'individu est âgé. L'expérience en général (professionnelle et de la vie) façonnent au fil du temps la perception que l'individu a de lui-même. Cette perception se stabilise avec le temps.

Elle est variée aussi en fonction du temps. Le même individu actif à un moment de son

existence, puis à la retraite ensuite, n'a pas la même perception de lui-même à ces deux stades de la vie.

Pour ce qui concerne l'appartenance socio-professionnelle, certains milieux encouragent leurs membres à pratiquer l'autocritique et l'auto-évaluation. Le regard sur soi fait partie de valeurs prônées par le milieu d'appartenance. Ce qui a l'avantage de rendre cet exercice facile et quasi automatique. C'est de cette façon, en partie, que l'individu gère son apprentissage et ses compétences.

De même, l'image de soi se nourrit aussi du résultat des évaluations réalisées pendant la carrière de l'individu. Elle évolue également en fonction du rôle qu'il détient dans son milieu socio-professionnel. Est-il dirigeant, expert ou subordonné?

Les premières expériences professionnelles ont une influence importante sur l'image de soi. Nous pensons que si le début de carrière n'est pas jalonné de défis stimulants, le jeune individu aura une image de lui peu valorisante et se posera la question de son rôle et de sa légitimité au sein de l'entreprise. Par contre, si les compétences demandées sont hors des capacités du jeune diplômé, la situation d'échec dans laquelle il sera plongé dévalorisera une image de soi en train de se constituer. Plus l'image de soi et plus l'image renvoyée par les autres est positive, plus l'individu a des chances d'être motivé.

VII. L'estime de soi

Si l'image de soi est un portrait, l'estime de soi implique un jugement de valeur. D'après les chercheurs qui s'y sont intéressés, elle se développe tôt dans la vie de l'individu. L'idée qu'ont ses parents de ses compétences influence énormément l'estime de soi qui se constitue chez l'enfant. Heureusement, l'estime de soi n'est pas figée et varie au fil des expériences qui jalonnent la vie de l'individu. L'expérience professionnelle joue également un rôle.

Nous pouvons logiquement affirmer que le contenu du travail influe également sur l'estime de soi. Plus le travail est varié et générateur de responsabilité, plus l'estime de soi s'en trouve renforcée.

Les évaluations annuelles que le personnel reçoit dans la plupart des entreprises modernes ont une influence sur la perception qu'il a de lui-même. Si l'évaluation est positive, elle renforce leur estime personnelle.

De même, les succès augmentent l'estime de soi et augmentent le sentiment d'être un professionnel efficace. Les succès confortent l'individu dans l'idée qu'il possède les compétences requises et que son comportement est adéquat. Ils donnent de l'assurance et de la confiance.

A contrario, les échecs minent l'estime de soi et la confiance qu'éprouve l'individu envers ses capacités.

Le succès rend optimiste.

L'estime de soi s'accroît quand l'individu compare ses succès à ceux d'autres collègues. À compétences équivalentes, l'individu se dit qu'il ne peut échouer ou un collègue a réussi. Cette comparaison constitue même une motivation à agir avec compétence. Nous devons pondérer cette affirmation car l'idée que deux individus aient les mêmes compétences est empreinte de subjectivité.

Tout le monde est attentif aux propos qui le concernent. Aussi, les informations qui abondent dans le sens de ses attitudes ou de ses opinions sont traitées avec moins de sens critique. Elles sont également mieux mémorisées que celles qui concernent d'autres personnes.

Enfin, chaque individu est imperméable aux affirmations qui entrent en contradiction avec l'image qu'il a de lui-même. Dans ce cas, il fait l'impasse car il se sent menacé dans son identité.

A. L'image de soi, l'estime de soi et la motivation

À l'instar de la compétence, la motivation est un terme qui a été énormément employé au cours de ces dernières années. Il n'est pas univoque et son contenu paraît assez flou.

Le sens accordé au mot « motivation » varie en fonction du groupe qui l'utilise. Selon Sandra Michel, « L'entreprise parle de professionnels motivés alors qu'elle a besoin de personnes impliquées et performantes. Les professionnels aspirent à la motivation alors qu'ils recherchent la satisfaction ».

L'étymologie nous apprend que « motivation » provient du latin « motivus » - mobile -, et « movere » - mouvoir.

Selon Nicole Aubert, la motivation concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement. La motivation fait appel à des données très personnelles

Pour Claude Levy-Leboyer, le résultat d'une activité est fonction de deux facteurs: d'une part les compétences de l'individu et, d'autre part, sa motivation (c-à-d l'effort qu'il est prêt à consacrer à son travail). Qu'importe les compétences, la tâche ne sera pas correctement accomplie s'il n'y a pas de motivation.

A nos yeux, un individu ne sera pas disposé à faire des efforts s'il est convaincu qu'ils sont vains. De plus, s'il pense qu'il n'y a pas les ressources nécessaires pour réussir une action, il n'aura aucune motivation pour l'entreprendre.

Ce qui détermine la motivation, c'est l'opinion qu'a le sujet sur le résultat de ses efforts. C'est la thèse défendue par le système VIE illustré par Vroom, Porter et Lawler.

VIE est un acronyme qui reprend trois paramètres importants dans le processus de motivation:

1. Valence
2. Instrumentalité
3. Expectation

L'instrumentalité est la probabilité pour un individu qu'un effort soit récompensé.

La valence est la valeur subjective de la récompense. Il ne suffit pas que la récompense soit clairement perçue, il faut également que l'individu souhaite l'obtenir (valeur pour lui).

Le niveau d'expectation est l'attente par rapport aux efforts que l'individu s'estime capable d'effectuer. En d'autres termes, il s'agit des chances de réussite qu'il s'attribue compte tenu de ce qu'il pense de ses capacités.

La motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres.

Poussons plus avant la réflexion en ce qui concerne la confrontation de la tâche à la motivation. L'image de soi qui intervient est beaucoup plus complexe et comporte diverses facettes. Ce que l'individu peut être, ce qu'il veut être et ce qu'il croit pouvoir être.

L'individu se constitue une motivation au fur et à mesure du travail qu'il accomplit en évaluant constamment ce qu'il fait au regard des objectifs qu'il s'est fixés ou s'est vu

attribuer par l'organisation.

Les buts fixés par la hiérarchie doivent être à la fois précis, expliqués et faire l'objet d'une évaluation. Ils doivent également être exigeants pour contribuer au développement de l'estime de soi.

Qu'est-ce qui détermine qu'un individu est compétent?

« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur les situations professionnelles auxquelles il est confronté.

La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur les connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la densité des situations augmente.

Enfin, la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à partager des responsabilités. »

Philippe Zarifian

La mobilisation des compétences ne peut être imposée ou prescrite. On ne peut obliger un individu à être compétent ou à le devenir. Le contexte dans lequel évolue un individu a une influence sur l'émergence des compétences.

La compétence n'est visible et ne peut s'évaluer qu'en situation. Les compétences n'existent pas en soi, uniquement couchée sur du papier. Elles n'existent pas indépendamment des individus qui les portent. L'essentiel n'est pas d'avoir des compétences mais bien de pouvoir les utiliser et donc d'agir avec compétence. Ce qui nous amène aux précisions apportées par Guy le Boterf.

« Être compétent, c'est être capable de réussir avec compétence dans une situation de travail.

Etre compétent, c'est mettre en service une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources. On se réfère ici au domaine de l'action.

Avoir des compétences, c'est avoir des ressources (Connaissances, savoir-faire, méthode de raisonnement, aptitudes physiques, ...) pour agir avec compétence. »

Il affirme encore qu'une personne agit donc avec compétence si elle sait combiner un ensemble de ressources qu'elle possède pour gérer des situations professionnelles afin de produire un résultat (produit, service)

VIII. Etre compétent et agir avec compétence

Tout au long de ce chapitre, nous avons insisté que l'importance ne se porte uniquement tant sur les compétences mais bien sur la façon dont elles se constituent, dans quelles conditions et pourquoi. C'est en répondant à ces trois éléments de question que nous construirons le modèle de compétence. Il constituera le squelette du modèle de compétence du leadership.

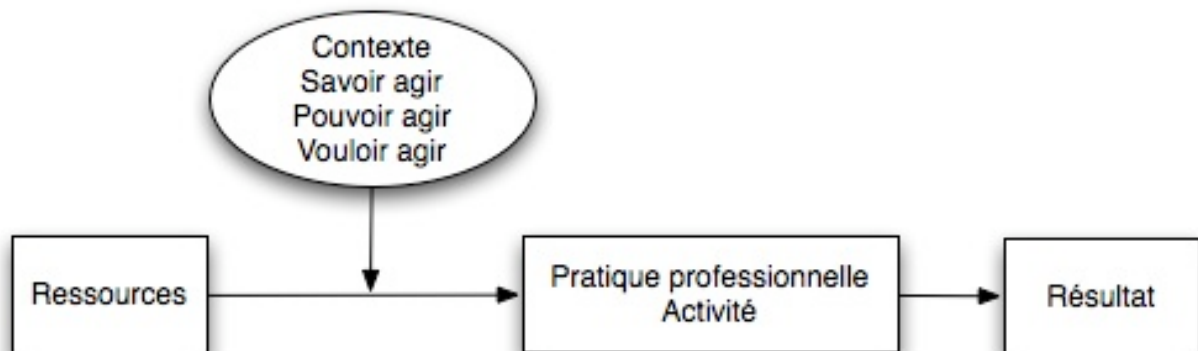
Attachons-nous à répondre à la première partie de la question. Comment se constituent les compétences? Elles se constituent en accord avec la volonté de l'individu. Il est compétent lorsqu'il décide de mobiliser et de combiner ses ressources afin de réaliser une tâche ou de faire face à un évènement. Comme il existe plusieurs manières de résoudre un problème, il y a plusieurs manières d'être compétent. de quelles ressources parlons-nous? l'individu, dans son contexte de travail, dispose de ressources mises à sa disposition par l'entreprise qui l'emploie. Ce sont les ressources externes telles que les grilles d'analyse, les procédures, les banques de données, le réseaux, les collègues, etc. Les ressources internes s'assimilent aux connaissances et aux différentes capacités dont dispose l'individu. Nous pensons notamment à ses connaissances générales (lecture, langage), ses savoirs (théoriques, pratiques et méthodologiques), son intelligence (adaptation à l'environnement, déduction, induction, ...), son expérience (ce qu'il a déjà vécu et qui lui sert de référence), ses émotions (présentes lorsqu'il prend des décisions). L'individu pilote la combinatoire de ses ressources (choisit ses ressources et décide comment il les mobilise) afin de mettre en oeuvre la pratique professionnelle que requiert sa

fonction ou son poste.

Intéressons-nous dès lors aux conditions d'apparition des compétences (contexte). Nous avons vu plus haut que les compétences n'existent pas sans les individus qui les portent et qu'ils ne les développent que s'ils le désirent. Si on ne peut pas forcer quelqu'un à être compétent, on peut par contre lui offrir un climat de travail propice à l'émergence de ses compétences (levier) en lui donnant l'opportunité de savoir agir (formation) , de pouvoir agir (moyens, marge de manoeuvre, délégation) et de vouloir agir (donner du sens, reconnaître, accompagner, soutenir, ...)

Ce qui nous amène au pourquoi des compétences. Pourquoi un individu mobilise-t-il ses compétences? Pour atteindre un but qu'il s'est fixé ou qui a été fixé par sa hiérarchie. Si le résultat obtenu se rapproche du résultat attendu, on dira que l'individu est performant et qu'il a atteint ses objectifs.

Nous pouvons résumer toutes ces considérations à l'aide du schéma suivant:



Nous venons donc de conceptualiser les compétences en répondant à trois questions fondamentales:

1. Comment? Avec les ressources à la disposition de l'individu.
2. Dans quelles conditions? Le contexte peut stimuler les individus à utiliser leurs ressources et être compétents
3. Pourquoi? Pour réaliser des activités faisant partie d'une pratique professionnelle donnée.

Le résultat? Les activités sont réussies. Le but est atteint. L'individu est performant.

Ce modèle théorique qui, comme d'autres, a ses limites.

Il y a de multiples façon de résoudre un problème. Chacun exerce ses compétences en fonction de ses caractéristiques et de ses ressources personnelles. Si nous prenons l'exemple d'un leader, d'un chef, qui exerce ses activités de direction. La manière avec laquelle il exercera ses fonctions différera d'un autre chef pourtant doté de fonctions et de missions similaires. Il en ira de même pour la façon dont il utilisera et combinera ses ressources. Quelles sont donc ces activités de direction? En d'autres termes, quelle est la pratique professionnelle du leader? De quelles ressources dispose-t-il? Le chapitre suivant s'attachera à analyser et à répondre à ces questions afin de finaliser le modèle de compétence esquissé plus haut.

Chapitre IV : Analyse de la fonction d'infirmière en chef

Avant de nous lancer dans l'analyse et la critique de l'aspect législatif de la fonction d'infirmière en chef, nous voudrions clarifier quelques termes qui accompagnent souvent les concepts de compétence.

En premier lieu, nous évoquerons le concept de *rôle*. L'infirmier en chef a un rôle au sein de l'institution hospitalière. Son rôle est intimement lié à sa fonction. Cette fonction a une connotation hiérarchique.

Nous parlerons également dans ce chapitre du cœur de la fonction de l'infirmier en chef, de sa raison d'être, de ce qui l'anime, de son champs de responsabilité.

Nous mettrons en valeur les aspects importants de sa pratique professionnelle. Il va de soi que chaque infirmier en chef détermine selon des critères particuliers (problèmes dans l'équipe, organisation, personnalité, ...) les missions prioritaires à accomplir et donc les objectifs importants à atteindre.

Nous détaillerons les aspects matériels et humains de la gestion d'une unité de soins.

Le Petit Robert définit le rôle comme « *action, influence que l'on exerce. Fonction que l'on remplit* ». L'individu prend la place qui lui est dévolue dans l'organisation et, par delà, donne un sens à son action. La position hiérarchique lui confère un statut, un rôle prédéfini d'où découle des missions spécifiques et des actions attendues.

Le rôle est mentionné au tout début de l'article de loi: « *L'infirmier chef [...] est responsable de l'organisation, de la continuité et de la qualité de l'action infirmière au sein de son équipe qui lui est confiée par le chef du département infirmier.* »

Cet extrait évoque le concept de responsabilité. Le chef du département infirmier délègue une responsabilité particulière à l'infirmier en chef.

L'infirmier en chef doit donc assumer une responsabilité (répondre de); assumer ses actes et ses initiatives face aux autres et à lui-même. Il détermine ainsi son champs de responsabilité. En acceptant ce poste, avant la mise en action, il prend pleinement compte de l'orientation et de la portée de ses actes. Il exerce ici un double pouvoir. D'une part, un

pouvoir sur lui-même (je suis responsable) et, d'autre part, sur autrui (les actions que je mènerai auront une influence sur autrui.)

L'infirmier en chef n'est pas seul. Il dispose d'une équipe et d'une structure organisationnelle (organisation, hiérarchie) sur laquelle il s'appuie pour mener ses initiatives.

Venons-en au statut hiérarchique: « *L'infirmier en chef dépend hiérarchiquement directement d'un infirmier chef de service ou du chef de département infirmier conformément à l'organigramme du département infirmier.* »

Ne nous égarons pas! Le coeur de la fonction reste le soin et la personne malade. L'approche du soin n'est plus dans sa réalisation mais dans sa conception. De même que l'approche de la personne malade ne se vit plus dans la relation qu'on entretient avec elle mais plutôt dans l'analyse et l'évaluation de ses besoins.

Les préoccupations de l'infirmier en chef se tournent vers les personnes hospitalisées et les soignants.

En gardant en tête ces éléments, la réflexion et l'analyse s'imposent. L'infirmier en chef établit une stratégie particulière pour son unité. La loi stipule que celle-ci doit être en accord avec la stratégie globale de l'institution.

On entend par stratégie un ensemble de choix et priorités en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs. Cette stratégie permettra à l'équipe de définir à la fois son action, le pourquoi de son action, les moyens mis en oeuvre et sur quoi portera ses efforts. Elle donnera du sens aux actions de chacun. C'est à partir de cette stratégie que l'infirmier en chef développera ses fonctions de gestion (management) qui transforment les ressources (moyens financiers et matériels, personnel) de l'organisation en services (soins de qualité).

Après avoir réfléchi à la stratégie à adopter, l'infirmier en chef doit, après en avoir discuté avec l'équipe, mettre en place un consensus de valeurs qui guidera les actions de chacun. Tout individu, et *a fortiori*, tout groupe, réfléchit à la meilleure façon de vivre ensemble. Pour ce faire il sélectionne une série de valeurs communes et les décline en règles de vie communes. Ce consensus de valeurs contribue à donner à chacun une certaine liberté tout en respectant celle des autres.

Les fonctions de gestion peuvent se résumer en quelques verbes qui symbolisent à nos yeux les fonctions d'infirmier en chef:

- Planifier
- Contrôler
- Organiser
- Evaluer

Les compétences de gestions peuvent être classées selon qu'elles mobilisent des ressources matérielles ou des ressources humaines.

I. Mobilisation des ressources matérielles

La loi stipule que l'infirmier en chef est responsable de l'utilisation optimale des moyens en vue d'assurer aux patients des soins de qualité.

- Il affecte le budget de l'unité selon les priorités fixées par les objectifs de départ (stratégie)
- Il contrôle que le matériel disponible est utilisé judicieusement et à bon escient.
- Il argumente et donne son avis sur le besoin d'acquiescer de nouvelles ressources matérielles pour son unité.

II. Mobilisation des ressources humaines

Les ressources humaines de l'unité constituent à nos yeux la richesse la plus importante mise à la disposition de l'infirmier en chef mais également la plus difficile à gérer et à mobiliser. Pour cet aspect, les compétences à déployer et à mobiliser sont de nature plus spécifiques car le potentiel humain ne se gère pas de la même manière que le potentiel matériel.

Si le budget a été bien affecté, les effets sont facilement évaluables. Par contre, les effets qui découlent du choix de soutenir tel membre de l'équipe à tel moment plutôt que tel autre ne sont pas évidents à évaluer.

Par exemple, l'infirmier en chef doit veiller à maintenir une ambiance de travail favorable (toujours selon la loi). Si nous demandons à l'équipe d'évaluer l'ambiance de travail, nous obtiendrons probablement des réponses très différentes d'un individu à l'autre. La perception est subjective par nature.

Un des points principaux pour l'infirmier en chef est de réussir à impliquer l'équipe dans l'atteinte des objectifs

- en discutant et obtenant un consensus sur les objectifs prioritaires (enjeux)
- en communiquant les objectifs
- en accompagnant, soutenant et guidant chaque membre de l'équipe dans sa prise d'initiative
- en déterminant les besoins de formation et les compétences particulières à développer pour atteindre ces objectifs (coaching et formation permanente)
- en reconnaissant et en mettant en évidence la portée des efforts fournis et les succès rencontrés
- en accompagnant le processus de changement

Tout ceci n'est évidemment possible que si l'infirmier en chef est proche de son équipe et communique avec elle. C'est en s'appuyant sur le dialogue et la communication que l'infirmier en chef imprégnera toute son équipe des valeurs et des enjeux importants. De cette manière, chaque membre de l'équipe sait pourquoi il agit tout en respectant les valeurs de l'équipe (respect mutuel, collaboration, remise en question, ...)

Nous pouvons résumer ces quelques lignes portant sur l'analyse de la fonction d'infirmier en chef: l'infirmier en chef est un gestionnaire qui, après avoir déterminé les enjeux et les objectifs prioritaires de son équipe se dote d'une stratégie réfléchie afin de les atteindre. Grâce à ce projet mobilisateur, il impliquera tous les membres de l'équipe. Le cœur de la fonction d'infirmier en chef consiste à veiller à ce que son équipe fournisse des soins de qualité aux patients hospitalisés dans son unité.

Enfin, l'infirmier en chef, par le biais d'un consensus de normes et de valeurs qui conditionnent le comportement de chacun, favorise une entente et un bon climat de travail.

Chapitre V : Le leadership

I. Avant-propos

Voilà bien une notion, un concept qui a délié beaucoup de langues et fait couler beaucoup d'encre.

Nombreux sont les ouvrages américains et essentiellement anglo-saxons qui décrivent à grands renforts d'anecdotes et de détails les réalisations des grands leaders; les « grands hommes » de ce monde.

Les détails contenus dans ces ouvrages sont certes utiles aux historiens mais ne donnent que peu d'indications sur la nature réelle du travail du leader ainsi que sur ses qualités et capacités. Lors de nos prospections sur internet à l'aide d'un moteur de recherche bien connu, nous avons trouvé plus de 400000 références se rapportant au leadership (et 350000 références se rapportant à la « formation au leadership »). A ce jour, on ignore presque tout de l'essence du leadership. Pourquoi y a-t-il des meneurs et des individus qui se laissent mener; on n'en sait rien. Le leadership reste encore une bien mystérieuse alchimie.

Beaucoup de chercheurs ont disserté et mis au point de grandes théories sur les styles de leadership. Ces styles ont évolué en fonction des grandes tendances sociétales. Ces chercheurs ont tout prôné; du style autocratique au style laisser-faire en passant par l'intégrateur et le transformatif.

Revenons aux formations proposées; comment peut-on proposer des formations sur le leadership alors que son contenu paraît encore si flou?

Quand nous les parcourons ces ouvrages, nous notons que le leadership est cité aux côtés de notions telles que la gestion et le management. Le leadership est souvent considéré comme une capacité, une attitude, voire un « art » supérieur à celui du management.

Les comparaisons entre le manager et le leader foisonnent (apparemment, le portrait brossé par le leader l'emporterait sur celui du manager). Le leader posséderait des qualités

supérieures à celles du manager mais elles resteraient bien vagues et mystérieuses.

Il nous semble que dès lors qu'il y a gestion d'équipe et encadrement, le leadership est une matière incontournable.

Il n'y a donc pas de raison que les équipes hospitalières, les chefs d'unité (encadrement de proximité), les cadres ou encore les directeurs de département échappent à cette notion.

Pour ce qui concerne la recherche portant sur la « formation leadership », ce ne sont pas les références qui manquent.

Des formations sur mesure nous proposent de nous initier au management, à la communication, au coaching, aux techniques de motivation d'équipes,

Les descriptions de fonctions de management, d'encadrement et plus particulièrement de « gestion d'équipe » comptent en leur lignes des termes tels que « capacités de leadership ».

Les publications et les articles portant sur la capacité de leadership de l'infirmière en chef sont multiples (essentiellement en provenance des pays de culture anglo-saxonne).

Les pouvoirs publics, les directions hospitalières, les chercheurs en santé publique et les associations de défense de la profession infirmière cherchent des solutions à la pénurie chronique en personnel soignant.

En effet, si l'on en croit les résultats de l'étude scientifique baptisée NEXT (Nurse Early Exit Study) menée de 2002 à 2004, l'analyse des origines de départs prématurés des infirmières invoquait les raisons suivantes: les horaires inconfortables, le manque d'autonomie, la qualité du leadership, ...

Ces analystes estiment que renforcer la qualité du leadership des infirmières en chef constitue un levier important pour l'amélioration de l'environnement professionnel et bien au-delà, pour faciliter la rétention de personnel soignant.

Dès 2002, une formation au leadership est entamée dans plusieurs institutions hospitalières belges. Ces formations proposent de former les infirmières chef d'unité au leadership clinique. Cette initiative partait du principe que le leadership s'avère un outil précieux aux infirmières en chef pour trois raisons importantes:

- la nature du travail de l'infirmière en chef l'exige
- le contexte de travail le demande
- c'est une nécessité pour les hôpitaux et les malades

C'est ainsi que certaines directions hospitalières incluent les termes « renforcer la qualité du leadership des infirmières en chef » dans leur politique de gestion du département ainsi que leur politique de recrutement de personnel soignant.

Ce concept de leadership apparaît donc comme une composante essentielle de la fonction d'encadrement de proximité qui est celle de l'infirmière en chef. Cette dernière doit développer une compétence qui semble essentielle au bon fonctionnement des équipes soignantes: la compétence de leadership.

Après avoir dégagé de nos lectures des ouvrages de messieurs Bennis et Nanus les qualités et capacités particulières des leaders, nous proposerons un modèle de compétence du leader. Ce modèle n'a pas la prétention de restituer de manière graphique la globalité de la prescription de la fonction de leader. Nous le construisons plutôt avec l'intention de mettre en valeur ces traits significatifs de la compétence de leader.

II. Le concept de leadership

Pour débiter, attardons-nous sur le terme « concept ».

Selon Le Petit Robert, on nomme concept « *une représentation mentale générale et abstraite d'un objet* ».

Pour ce qui concerne le leadership, le qualifier de concept donne une idée de son contenu (signifié). Son contenu est dès lors général et abstrait dans le sens où toute une série d'idées et d'autres concepts se retrouvent sous son appellation.

Si nous réunissons un groupe de personnes dans le but de réaliser un brainstorming sur le thème du leadership, nous obtiendrons une somme de mots, d'idées et d'autres concepts qui complètent une représentation de l'esprit que nous nommerons « leadership ».

Dans le travail qui nous occupe, le leadership en constitue le thème et le sujet central.

A. Définitions

Tentons de détailler le contenu de ce concept en nous intéressant à sa définition. Consécutivement à une recherche approfondie de la littérature traitant du sujet, il nous semble qu'il y a autant de définitions du leadership qu'il n'y a d'ouvrage traitant du sujet. Néanmoins, un consensus d'idées semble se dégager.

Le leadership est un mot anglais qui n'a pas d'équivalence en français. Nos pays francophones n'ont pas tenté de se l'approprier en le traduisant comme ils l'ont fait avec d'autres concepts (*software* est devenu *logiciel*).

C'est peut-être la raison pour laquelle si peu d'auteurs francophones ont écrit sur le sujet. En effet, la plupart des références bibliographiques sur le leadership sont d'origine anglo-saxonne.

Leadership est dérivé du terme anglais « *leader* » qui signifie « meneur, chef de file, dirigeant ». On pourrait prolonger notre propos en ajoutant « acteur influent et écouté, conduisant des personnes vers des objectifs, souvent associé à la conduite de changements. »

« Le leadership désigne la capacité, la qualité, l'art de conquérir, exercer et conserver cette fonction de leader »

« Le leadership est associé à l'aura reconnue à une personne ou à un groupe de personnes dans son aptitude à motiver, impliquer, guider, inspirer, influencer son entourage. »

Wikipedia

Après analyse de ces définitions, il apparaît que les mots tels que « motiver, guider, diriger, influencer, capacité, art » sont des notions importantes et qui méritent qu'on s'y attarde.

Ces notions servent dans un premier temps à détailler le contenu du concept de leadership. Dans un deuxième temps, elles nous livrent une idée plus ou moins précises de la nature, du

contenu, du travail du leader. Ces notions sont pour la plupart des verbes d'action qui situent le travail du leader dans la dimension du mouvement et, par extension, du changement.

Dans de nombreuses références bibliographiques, nous constatons que les auteurs comparent le leadership à un « art ».

Le Petit Robert définit l'art comme « *l'ensemble des moyens, des procédés, des règles qui tendent vers une certaine fin* ». C'est « *l'art de faire quelque chose* ». C'est aussi « *l'habileté jointe à la connaissances des moyens* ».

C'est encore « *l'expression par les oeuvres des hommes d'un idéal esthétique: un ensemble des activités humaines créatrices visant à cette expression* »

Ces définitions mettent en lumière plusieurs idées exploitables dans le contexte de ce travail: « *procédés qui tendent vers une fin* », « *habileté et connaissances* », et enfin « *ensemble des activités humaine **créatrices*** »

Nous retrouvons dans l'expression « *l'art du leadership* » une combinaison d'habileté, de connaissances et de création au service d'une fin, d'un but, d'un résultat.

On retrouve cette idée de mouvement doublée d'une intention créative: l'intention de créer une oeuvre, d'aboutir à un résultat.

A ce stade, il nous apparaît pertinent de poser cette question: « Le leader est-il un artiste? »

Le terme « art » associé au leader fait-il référence au fait qu'une part de l'exercice du leadership relève de l'inexplicable?

Toujours dans le Petit Robert, on peut lire la définition suivante pour le mot « artiste »: « *personne qui pratiquait un métier, une technique difficile* ». Par exemple: « *un artiste capillaire: un grand coiffeur ; un artiste culinaire: un grand cuisinier* »

Un artiste était donc quelqu'un qui pratiquait un métier difficile. Il le faisait avec brio et suscitait l'admiration de son entourage. Ceci était vrai lorsque que les sociologues s'intéressaient aux grands leaders de notre époque contemporaine (Churchill, Martin Luther King, Ghandi,...) et les considéraient comme des grands hommes ayant façonné l'Histoire.

Actuellement, et c'est l'objet de notre propos, le leadership et les formations qui l'enseignent est plutôt proposé comme un outil utilisable et pragmatique.

Nous constatons également que le terme «*aptitude*» est commun tant à la définition d'art qu'à celle de leadership. Le leadership intègre des notions de capacités et d'aptitudes (tout comme le concept de compétence).

Des idées telles que la motivation et l'impulsion sont tout aussi fondamentales: elle font appel à des notions qui indiquent le mouvement, la traction.

«*Pas de motivation possible d'une équipe sans une bonne pratique du leadership*» - Nicole Aubert.

Diriger a aussi une connotation de mouvement. Ce mouvement n'est pas le fruit du hasard car il y a une connotation d'intention et de but.

Influence est un terme également teinté d'action: «*action qu'exerce une chose, une situation sur quelqu'un ou quelque chose*»³. Elle évoque le pouvoir, l'emprise et la puissance. Ceci évoque une transaction, une relation. Nous verrons plus loin que le leadership est une relation.

Ces notions essentielles nous serviront de fil conducteur à l'analyse du contenu (l'essence) du leadership.

Auparavant, revenons sur la composante historique du leadership en nous intéressant aux «*Grands Hommes*» qui ont jalonné et marqué l'Histoire.

B. Essence ou existence?

L'Histoire, singulièrement dans ses périodes de crise et de grandes incertitudes, a vu l'émergence d'individus particuliers aux capacités souvent jugées extraordinaires. Ils ont influencé et marqué leur époque.

3 Le Petit Robert

Quand on observe une cour de récréation d'une école, on constate des phénomènes de leadership à l'état pur.

Certains enfants se distinguent comme des meneurs alors que le reste de la cour de récréation se laisse influencer. Il n'y a pas de désignation formelle d'un chef. Ce processus se met naturellement en place.

Ce qui fait dire à Warren Bennis: « *Une personne peut vivre sur une île déserte sans leadership. Deux personnes, si elles sont totalement compatibles, peuvent vivre ensemble et même progresser. Si elles sont trois ou plus, quelqu'un doit prendre le rôle de chef. Sinon, c'est le chaos.*⁴ »

Les conditions d'apparition du leadership font ici référence à un processus naturel instinctif et inéluctable. Certains sont nés pour diriger tandis que d'autres sont faits pour être dirigés. C'est l'essentialisme et non l'existentialisme qui l'emporte. A ce jour, nous en ignorons encore la raison.

Dans le même ordre d'idée, la notion de charisme est souvent associée à la personnalité du leader.

C'est Max Weber qui, pour la première fois a évoqué cette qualité énigmatique et mystérieuse que paraissent posséder ces « Grands Hommes »: le charisme. « Charisme » vient du grec « charisma » qui signifie caractère sacré, grâce divine.

Il n'est dès lors pas étonnant que ce trait de caractère surgisse de nulle part, attribuée à la grâce divine ait suscité tant d'intérêt et des sentiments pouvant aller jusqu'à la dévotion (*ex*: J.F. Kennedy).

De nombreux chercheurs ont tenté de dégager des traits communs de personnalité chez les leaders. Ces études se sont révélées peu concluantes. L'hypothèse selon laquelle tous les leaders bénéficieraient d'une grande taille et une grande force physique ne tient pas la route car elle est balayée par une série de contre-exemples.

Après avoir parlé de la variable caractère/personnalité, revenons à l'Histoire et au contexte qu'elle nous offre. (Variable situation).

4 in BENNIS W., *On Becoming a leader; the leadership classic*, New York, 1989, p.3, trad. SANDRAS F.

L'Histoire est jalonnée de guerres, de crises, de ruines et de désastres. Elle agit ici comme un catalyseur pour l'émergence d'un leader. C'est la thèse défendue par « l'école des grands hommes ». Cette théorie situationniste soutient qu'un leader surgit là où il a un rôle à jouer dans le contexte précis de crise.

On peut donc légitimement s'interroger pour savoir si c'est le leader qui fait l'Histoire ou si c'est l'Histoire qui fait le leader.

Nous pourrions avancer que les actions entreprises à un moment donné donnent une direction particulière aux événements de l'Histoire comme en attestent les faits. Ensuite, nous pouvons nous demander si les événements se seraient déroulés de la même manière sans l'émergence d'un leader.

L'Histoire ne peut malheureusement pas répondre à ces questions.

C. Relation

Nous entamons cette partie par deux citations chacune porteuses de sens et qui illustrent les propos qui vont suivre.

« Pour mener, il faut que quelqu'un suive » - Lao Tseu

« Le paradoxe du leadership, c'est que, pour être un leader efficace, il faut faire en sorte que tous ses collaborateurs deviennent des leaders. » - D. McClelland

Si nous analysons la première citation, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que le leadership est une relation. Dans cette petite phrase, il y a deux parties qui n'existent pas l'une sans l'autre. « *pour mener* » n'a aucun sens s'il n'est pas suivi de « *il faut que quelqu'un suive* ».

Le meneur n'existe pas s'il n'y a pas de menés. Le dirigeant et le dirigé sont en interaction. C'est une relation d'influence qu'à le dirigeant sur ceux qu'il dirige.

La nature de cette relation fait intervenir une notion fondamentale des relations humaines: le

pouvoir. Le philosophe et logicien Bertrand Russel dit d'ailleurs que « *le concept fondamental des sciences sociales est le pouvoir au même titre que l'énergie est le concept fondamental de la physique* ». Le pouvoir est la force la plus répandue de l'univers tant au sein de la nature que de l'humanité tout entière.

Cette force de traction et/ou de poussée tant fondamentale pour l'évolution a souvent revêtu une connotation négative (corruption, bêtise, ...). Malgré tout, nous pensons que le pouvoir a un effet positif sur l'évolution du genre humain.

Selon Warren Bennis, « *le pouvoir est le corollaire du leadership et le leadership est l'usage judicieux du pouvoir.* »

Le pouvoir constitue la ressource la plus importante pour quiconque exerce des fonctions de direction.

D. Manager différent de leader?

La citation suivante revenait régulièrement dans nos lectures préparatoires à cet ouvrage: « *les managers savent ce qu'ils doivent faire alors que les leaders savent ce qu'il faut faire* ». Les managers s'occuperaient de gérer (planifier, organiser, contrôler, évaluer) alors que les leaders s'attacheraient à guider, orienter et influencer.

Le rôle du manager est intimement lié à la gestion (le verbe anglais « to manage » se traduit par « gérer ») alors que celui du leader est d'ordre relationnel. Les étudiants en management acquièrent des compétences techniques et un mode de raisonnement qui leurs permettent de résoudre des problèmes techniques alors que la problématique relationnelle et humaine fait partie intégrante des entreprises. La réalité du monde de l'entreprise est beaucoup plus complexe que le raisonnement linéaire des sciences de gestion.

Le leadership s'apparente au domaine relationnel, forcément plus subjectif, où aucune recette n'est de mise. C'est à ce niveau qu'interviennent les capacités d'apprentissage, d'adaptation et de créativité.

Être un manager est une condition nécessaire et non suffisante pour être un leader. Le leader est un manager alors que le manager n'est pas un leader.

L'action de diriger suppose que le dirigeant connaît la direction, le « chemin à prendre ». Cela suppose aussi qu'il communique et transmet cette direction au groupe. Le dirigeant et le dirigé tendent tous deux vers un même but, vers un même résultat.

Pour que la personne dirigée suive le leader, elle doit ressentir une certaine confiance. Les personnes menées ne se laisseront pas diriger s'ils n'éprouvent pas un degré de confiance suffisant pour la personne qui les dirige.

Venons-en à l'analyse de la seconde citation. McClelland laisse entendre que le leader efficace transforme chaque membre son équipe en leader. Nous pouvons résumer cette phrase à l'aide d'une autre citation attribuée à Nicole Aubert: « *Pas de motivation possible*

sans une bonne pratique du leadership ». Un responsable doit pouvoir motiver son équipe autrement qu'à travers le biais de la sanction et de la récompense (« la carotte et le bâton »). Le rôle de l'encadrement et de direction d'équipe est plus abordé dans son aspect associatif que dans son aspect de strict commandement (donner des directives ou des ordres).

Le terme « *associatif* » nous évoque la mise en commun des ressources individuelles, des compétences de l'équipe ainsi que la coordination des efforts en vue d'un but précis. Dans ce contexte, le rôle du leader se situe plus dans le soutien d'initiatives individuelles et dans l'accompagnement.

Par souci de cohérence, la partie consacrée aux ressources à la disposition du leader gardera la même structure que celle utilisée dans le chapitre consacré aux compétences. En outre, nous avons également conservé le schéma de pensée qui anime la trame du modèle de compétence (ressources / pratique professionnelle / résultats)

III. Les ressources à la disposition du leader

A. Le pouvoir

1. Généralités

Le pouvoir est une des forces fondamentales qui régit les rapports entre individus dans la société. Avoir le pouvoir est souvent une préoccupation primordiale de l'individu depuis sa naissance jusqu'à sa mort.

Les organisations sont le théâtre de nombreux jeux de pouvoir. Les individus y ont des ambitions et des aspirations différentes et doivent coexister.

2. Définition

Selon Robert Dahl, « *le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir de B qu'il fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'initiative de A* ». On confond fréquemment le pouvoir avec l'autorité qui en est l'expression formelle. On le confond également avec l'influence qui s'apparente plutôt à l'aspect psychologique de la relation de pouvoir. On peut

enfin le confondre avec la puissance. Pouvoir et puissance ont en commun la même racine étymologique. La puissance évoque la force qui exprime l'effet produit par le pouvoir. Le pouvoir a une caractéristique stratégique. Il s'exerce face à l'inertie des choses et face à la résistance des volontés adverses.

Si nous revenons à la définition de Robert Dahl, on note que le pouvoir met A et B en relation. Cette vision relationnelle est essentielle.

Le pouvoir n'est pas une chose dont seuls quelques-uns seraient pourvus. Il se négocie en permanence. La négociation implique qu'il y a réciprocité dans la relation car l'individu qui est sous l'influence d'un autre conserve une parcelle de pouvoir sur l'autre.

Le pouvoir traduit également un déséquilibre des ressources de A par rapport à B (A en détient plus que B).

Le pouvoir a une connotation fluctuante (non permanence).

« Personne n'est assez fort pour être toujours sûr d'être le plus fort »

Jean-Jacques Rousseau

3. Les sources du pouvoir

Dans les groupes humains, les individus acceptent d'obéir car les raisons qui justifient ce pouvoir existent. On parle de légitimité du pouvoir. La légitimité est la capacité de faire accepter des décisions. La légitimité permet l'adhésion des individus auxquels les décisions sont destinées.

3.1. Légitimité légale

L'individu se plie aux règles et aux lois. C'est l'autorité traditionnelle.

3.2. Légitimité traditionnelle

L'individu respecte la tradition et l'héritage culturel de la société à laquelle il appartient. On

parle d'autorité basée sur les usages.

Pourquoi obéit-on? C'est dans la nature humaine: l'obéissance fait partie de notre système éducatif depuis notre petite enfance. L'enfant obéit à ses parents pour survivre et recevoir de l'amour. Les adultes obéissent à un supérieur par crainte de ne pas être reconnu ou d'être sanctionné.

3.3. Légitimité charismatique

Elle s'apparente à une alchimie mystérieuse du leader et à ses aptitudes particulières qui suscitent l'admiration. C'est le pouvoir issu des personnes. Notons que tous les leaders ne sont pas charismatiques.

3.4. Légitimité de l'expertise

L'individu est identifié comme un personne ressource pour l'entrepris, comme l'un des détenteurs d'une compétence essentielle pour l'organisation.

Parmi ces quatre sources du pouvoir, les légitimités légales et traditionnelles sont à nos yeux – et de loin – celles qui ont le plus d'impact sur les équipes. Lorsque j'ai pris mes fonctions en tant qu'infirmière en chef, je disposais déjà de la légitimité de l'expertise en tant que soignante dans l'équipe. Dès l'annonce de ma prise de fonction, mon rôle dans l'équipe à changé. d'un coup, j'étais écoutée et de nouvelles perspectives s'offraient à moi. J'avais endossé une nouvelle identité et par conséquent, une nouvelle légitimité et une autre responsabilité.

4. Les zones d'incertitude

Michel Crozier part du principe qu'une organisation est un système de contraintes. Les individus doivent se plier à certaines règles et réaliser des tâches afin que l'organisation atteigne ses objectifs. La réalité fait qu'il est impossible de parer à tous les impondérables. Certains comportements échappent à ces règles et laissent des espaces de liberté et

d'autonomie aux individus. La relation de pouvoir peut être contrôlée par celui qui l'exerce mais aussi par ceux sur qui elle s'exerce.

Le rôle du leader apparaît de manière cruciale: si tous les individus s'en tenaient à ce qui leur est demandé de faire, l'organisation resterait figée.

Laisser une marge de liberté aux collaborateurs signifie que le leader doit partager son pouvoir. Le leader permet aussi à ses collaborateurs de prendre l'initiative. Un collaborateur compétent (on revient ici à la notion de compétence) ne prend pas n'importe quelle initiative. Après avoir évalué et jugé la situation, il prend l'initiative qu'il juge adéquate et se lance dans l'action. Le leader fait confiance au jugement de ses collaborateurs. Ce principe est une source de motivation.

Le pouvoir du leader ne s'apparente pas à du commandement ou au bâton sanction/rétribution. Il encourage plutôt ses collaborateurs à se développer et à évoluer dans l'entreprise. Il sollicite l'engagement. La décision d'entreprendre une action doit émaner de la personne.

Illustrons ces propos par une métaphore. La carotte l'emporte toujours sur le bâton. Comme dit le proverbe, « *vous pouvez amener le cheval au ruisseau, mais vous ne pouvez le forcer à boire.* » Le cheval ne boira que s'il l'a décidé. Vous pouvez le forcer à boire (coercition) mais cette opération sera à répéter à chaque fois.

Le pouvoir du collaborateur découle de l'initiative, du jugement et de l'engagement qu'il a pris dans l'action.

5. Pas de pouvoir sans moyens

Le pouvoir est une ressource qui ne peut être utilisée que si on en a les moyens et uniquement dans un but précis. Dans le cas de l'infirmier en chef, sa fonction lui confère un pouvoir légitime au sein de son unité. S'il ne possède que trop peu de moyens matériels et d'une équipe restreinte, son but d'obtenir des soins de qualité n'a que très peu de chance d'être atteint. De même que si un de ses buts est de diminuer le nombre d'infections urinaires sans mettre en place une politique de retrait de sonde précoce (action coordonnée), il ne diminuera que très difficilement le taux d'infections urinaires dans son unité.

IV. Autres ressources

Outre le pouvoir, concept indissociable de la fonction de leader et ressource importante à sa disposition, le leader dispose, comme tout individu, ressources d'autre nature qu'il pourra combiner dans le but de réaliser les activités que lui prescrit sa fonction. Ces ressources sont identiques à celles figurant dans la trame du modèle de compétence. A savoir:

- Les savoirs
 - Théoriques
 - Techniques
 - Méthodologiques
 - Pratiques
- L'intelligence (pratique et formalisatrice)
- Observation, déduction induction, analyse
- Information interne et externe

A présent, venons-en au coeur de la pratique professionnelle du leader.

La lecture et l'analyse des ouvrages anglo-saxons dédiés à l'observation des leader, nous avons pu dégager les activités marquantes des fonctions de direction.

A. Diriger

Une des composantes les plus importante du leadership, c'est diriger.

A la différence des mots comme « gérer » ou « commander » qui s'apparentent plus au management, les termes « mener » et « diriger » font appel à des notions telles que « exercer une influence », « guider », « orienter ».

Le leadership ne se résume toutefois pas à du simple commandement.(« *Toi, fais ceci, et toi là-bas, fais ça!* »). En effet, diriger, demande de la part du leader une capacité à communiquer avec son entreprise ou les membres de son équipe. Pour être suivi, le leader

doit inspirer la confiance.

Le leader sait également mieux que quiconque quel est le but à atteindre. Ce qui lui importe est le résultat qu'il s'est fixé (vision) et l'atteindre. Le résultat est, pour lui, une vision claire de son entreprise, de son service, de son unité.

1. Où cette vision prend-elle son origine?

En parcourant la littérature sur les leaders et leurs visions, nous constatons que la plupart sont considérés comme des génies qui puisent leur vision d'une mystérieuse voix intérieure. Il est certes possible qu'il y ait une part d'instinct, toutefois, cette vision et la stratégie qui en découle ne peut être, par nécessité, découplée de la réalité. Souvent, les leaders en quête de vision la trouvent en s'imprégnant de ce qu'ils voient, écoutent, lisent. Le contexte a aussi une importance prépondérante.

Le leader se doit d'être en relation étroite avec ses collaborateurs et son environnement. La plupart du temps, les informations dont le leader a besoin sont de type informel (bavardages, rumeurs, potins, ...). Bizarrement, les rapports structurés, les statistiques retiennent beaucoup moins son attention. Ces données fournissent au leader une compréhension plus implicite et plus intuitive de l'organisation. Il acquiert une « vision globale ».

A ce stade, il n'y a pas de véritable séparation entre le rôle décisionnel (leader) et le rôle exécutif de l'organisation (ligne hiérarchique et collaborateurs). Certains s'imprègnent de leurs lectures, des idées des économistes contemporains, des philosophes, des idées glanées au sein de l'entreprise ou encore de leur propres valeurs et expériences.

Pour ce faire, ils n'hésitent pas à poser des questions, observer, s'entretenir avec d'autres personnes et créer ainsi tout un vaste réseau de communication.

Suite à ce travail de collecte d'informations, la sélection et l'analyse s'imposent. C'est à cette

étape que le leader structure sa vision de l'avenir.

C'est dans ce cadre qu'Henry Mintzberg fait un parallèle intéressant entre le manager et l'artisan potier:

« Au travail, le potier est assis devant un tas d'argile placé sur un tour. Si son esprit est concentré sur l'argile, il est également conscient de se situer entre ses expériences passées et ses projets futurs. Il sait exactement ce qui a marché et ce qui n'a pas marché pour lui dans le passé. Il a une intime connaissance de son travail, de ses capacités et de son marché. En tant qu'artiste, il sent toutes ces choses plutôt qu'il ne les analyse... L'oeuvre qui, peu à peu, émerge de son tour a toutes les chances de s'inscrire dans la ligne de tradition des ses précédentes réalisations.

Dans ma métaphore, les managers deviennent des potiers et la stratégie est leur argile... Ils sont situés entre un passé fait des capacités de leur société et un futur reflétant les opportunités du marché. »⁵

Le leader imprègne l'organisation de ses idées, de sa « patte » comme l'artisan fabrique un objet unique et l'artiste signe son tableau.

2. Quelles sont les caractéristiques de cette vision?

La vision doit être en accord avec le passé de l'entreprise: elle ne peut violer les traditions et les valeurs qui animent l'organisation.

Elle doit également être constituée d'un savant mélange d'idéalisme et de réalisme. Un but irréaliste est inutile puisqu'il ne pourra être accepté, suivi et concrétisé. Le leader s'appuie sur la situation actuelle et offre une prolongation raisonnable de ce que pourrait être l'avenir. L'observation des faits présents met en lumière de précieuses informations et des indices précoces de changements imminents. Le leader doit présenter une image complète de ce qui va être fait.

Quand il élabore sa vision, le leader doit tenir compte des réactions éventuelles de ses concurrents ou de l'environnement extérieur. Il doit anticiper. Il doit également pouvoir à tout moment corriger sa vision en fonction des événements extérieurs et des réactions

5 « Le management, voyage au centre des organisations »

observées tant en interne qu'en externe.

Cette vision constitue une cap modulable et modifiable si cela s'avère nécessaire. Elle doit être simple, facile à comprendre et stimulante pour les membres de l'organisation. Ce but proposera une projection dans le temps et impliquera la mise en place d'une stratégie et d'une planification afin de tenir des délais raisonnables (objectifs à 5-10 ans). Des délais plus longs paraîtraient peu crédibles au vu de l'évolution rapide du contexte dans le quel se trouvent les entreprises.

C'est à travers cette capacité de prendre connaissance, d'analyser et d'interpréter toutes ces données que réside réellement l' « art » du leadership. C'est en anticipant les événements que le leader se dote des moyens de réagir et d'ajuster sa stratégie.

C'est en constituant cette vision que le leader exerce une influence sur l'avenir de son organisation.

Consécutivement à cette période de réflexion le leader doit se lancer dans l'action. Il doit communiquer sa vision et les différents enjeux à ses collaborateurs. Il doit insister sur le pourquoi de ces enjeux. Rappelons que les intentions ont peu de valeurs au regard des réalisations. L'influence du leader est limitée aux idées qu'il peut communiquer. En règle générale, il n'impose pas sa vision par la loi ou la répression. Il préfère persuader les acteurs de l'organisation de la justesse de son point de vue.

Il faut également que l'objectif incarne les besoins de l'organisation et qu'il soit accepté par toutes les personnes concernées.

Finalement, le leader connaît son activité dans le sens où il possède un savoir personnel, une compréhension fine et intime des éléments et des personnes qui composent son organisation (à l'instar du potier qui connaît son argile). Nous revenons donc au côté intuitif mentionné précédemment dans ce chapitre.

Nous pourrions établir un parallèle entre le terme *vision* et le terme *projet* qui serait le pendant concret (terre à terre) de la *vision*.

Une évidence s'impose à l'infirmier en chef qui prend la direction d'une équipe. Il doit faire coexister tous les membres de l'équipe mais il doit également rassembler les ressources

individuelles et coordonner des activités multiples dans un projet. Ce projet est un but précis animé d'une stratégie tout aussi précise. Pour qu'il puisse être concrétisé, ce projet doit être communiqué au groupe.

V. Communiquer

La communication est l'expression du besoin qu'ont les humains de contacts. Elle est incontournable. L'individu qui travaille s'est tissé – parfois sans s'en rendre compte – un réseau de personnes avec qui il communique.

Depuis l'avènement de l'informatique et du multimédia, les besoins de communiquer s'affirment de diverses manières par le biais de divers médias (internet, blogs, Facebook, ...) Les nouveaux outils de la communication se multiplient, la communication est un espace où de vastes territoires vierges sont encore à explorer.

Maîtriser l'art de la communication constitue un outil incontournable dans le quotidien du leader. Le fait que les formations de leadership comportent des cours de communication n'a rien d'étonnant.

D'après les observations de cadres dirigeants faites par Henri Mintzberg, le temps passé à communiquer dépasse de loin le temps passé sur les autres activités.

La communication est essentielle à l'entreprise et à son efficacité.

La plupart des échecs de communications interpersonnelles ont diverses origines. Parmi celles-ci, la difficulté à traduire en mots ce que nous avons en tête.

De même, il nous est difficile d'évaluer si le message transmis a été correctement compris.

Dès lors que son travail est essentiellement relationnel (gestion d'un groupe ou d'une équipe) et qu'il doit transmettre une vision et des objectifs clairs, savoir communiquer paraît être une compétence indispensable. La communication est une alliée qui peut se retourner contre lui s'il ne l'utilise pas à bon escient. Avec un rôle relationnel et interpersonnel évident, le leader

ne peut pas ne pas communiquer.

A. Un peu de théorie

Toute communication suppose un émetteur, un récepteur et un message



Schéma simplifié de Shannon

La communication ne perdrait rien de sa complexité si elle était débarrassée de toute psychologie. Ce schéma linéaire simple fait abstraction des versants psychologiques et contextuels de la communication.

La communication est un système non-linéaire, un processus.

Le petit Robert nous apprend que la communication est « *le fait de communiquer, d'établir une relation avec quelque chose ou quelqu'un* ».

Communiquer, c'est:

- faire connaître quelque chose à quelqu'un; transmettre; faire partager; rendre commun.
- être et se mettre en relation.

Pour Nicole Aubert, la communication est « *un processus qui consiste à instaurer une relation d'échange, créatrice de valeurs entre des personnes et/ou des groupes. L'échange doit porter sur un contenu (message, information) mais aussi sur des relations (sensibilités, modes de pensée, vision du monde).* » Elle insiste sur le fait que la communication est un processus, qu'il y a un contenu (le message) et que le tout est un échange entre personnes.

Bien que communiquer semble combler un besoin naturel, communiquer efficacement est beaucoup plus compliqué. Cette particularité relationnelle distingue la communication de la simple information. En effet, l'information est essentiellement centrée sur un contenu tandis que la communication implique une relation et une influence réciproque entre les protagonistes.

Quand un responsable d'équipe félicite un de ses collaborateurs, il lui communique plus qu'une information, il lui communique un signe de reconnaissance. Dans ce dernier exemple, le contenu est certes important mais le responsable touche émotionnellement l'autre avec son signe de reconnaissance.

B. Quelques règles à respecter pour une communication réussie

1. Laisser l'autre nous influencer

« Communiquer efficacement, c'est être convaincu que la véritable influence sur autrui passe par la capacité à se laisser influencer en retour ⁶ »

La communication ne peut fonctionner que s'il y a un feedback permanent tant sur le plan du contenu que sur le plan de la relation. Souvent, les responsables s'étonnent que les messages passés aux collaborateurs n'ont que très peu d'effets. Dans la plupart des cas, ils pensent que le message a été compris tel qu'il a été formulé. En réalité, le message n'a été que partiellement compris. De plus, si le leader n'attend pas de retour et reste dans l'unilatéralité, il ne peut avoir de garantie quant à la bonne réception du message.

⁶ « Diriger et motiver, art et pratique du management. » Sous la direction de Nicole Aubert. EYROLLES, Ed. d'organisation, 355 pages.



Schéma avec boucle de rétroaction de Wiener

L'important pour le leader est de considérer la communication comme un échange. Il laissera ainsi à ses collaborateurs une opportunité d'y participer et d'y exercer une réelle influence. Le principe consiste à accorder de l'importance à l'interlocuteur pour alimenter son envie de communiquer.

Ce point peut constituer une difficulté pour le leader qui se voit obligé de céder une partie de son influence. Le leader court également le risque d'être confronté à une suite d'arguments peu productifs.

Si nous nous plaçons du point de vue des collaborateurs, pouvoir participer à une réunion et pouvoir influencer les décisions qui s'y prennent donne au travail un sens et un aspect très motivant.

Ces réunions ne doivent pas revêtir un aspect cacophonique improductif. Le responsable de la réunion doit pouvoir canaliser la participation de chacun afin que tous puissent s'exprimer en respectant les autres.

2. Maîtriser le contenu de la communication

Le contenu de la communication se caractérise par ce qui est identifiable par les interlocuteurs. Il fait aussi référence au « non-verbal ». C'est-à-dire aux gestes qui accompagnent la parole. L'enjeu pour le leader est d'associer le geste à la parole; d'être cohérent (congruence).

Le leader garde à l'esprit que la façon de dire les choses et la façon d'être doivent concorder. En règle générale, l'interlocuteur n'est pas dupe et il détecte facilement les incohérences

entre le discours et la gestuelle.

3. Rendre le récepteur acteur

Pour favoriser la richesse de l'échange, le leader doit rendre le récepteur acteur en obtenant le feedback du contenu de la communication.

L'émetteur devient récepteur et le récepteur devient émetteur: il y a alternance de position.

La communication gagne en souplesse et en richesse.

Cette technique permet au leader d'avoir l'assurance que son message a été bien compris et d'y apporter rapidement les mesures correctrices en cas de malentendu.

4. Prendre en compte l'élément émotionnel

La communication comporte deux niveaux: le niveau rationnel (centré sur le contenu) et le niveau émotionnel (centré sur la relation). Les deux niveaux sont d'égale importance.

L'essentiel ici pour le leader est d'intégrer dans sa communication le facteur émotionnel; d'intégrer ce qui se vit dans ce qui se dit et réciproquement. Il rendra la communication riche de sens, fertile et réussie.

Concrètement, le leader devra prendre le temps de nommer ou de faire nommer par son interlocuteur les émotions qu'il ressent. Cela donne de l'authenticité, de la franchise à la communication. Cela évite les malentendus et le ressentiment. Le leader doit garder la confiance de son interlocuteur. Cet échange permet au leader de connaître ses collaborateurs au niveau de leurs aspirations.

5. Ne pas perdre de vue l'objectif de la communication

Si l'objectif de la communication est de faire passer ou de recueillir des informations, la stratégie et l'énergie déployées ne sont pas les mêmes que pour une réunion de négociation.

Par exemple, le leader adapte son style et sa force à l'importance de l'objectif considéré. Cette réflexion nous invite à souligner l'importance de communiquer par avance l'ordre du jour de la réunion afin que tous les participants puissent se préparer et centrer leurs propos sur l'essentiel.

6. Écouter

Il n'y a pas de communication sans écoute active.

- Le questionnement. En posant la bonne question au bon moment de la communication, le leader reconnaît l'autre en se centrant sur lui. Le questionnement n'est pas qu'un moyen d'obtenir de l'information mais c'est également un moyen d'interagir et de faire participer activement l'autre acteur de la communication.

Nous attirons l'attention sur la portée des questions:

- × Les questions trop influencées diminuent la qualité de l'écoute et sont perçues comme manipulatrices.
- × Les questions trop fermées verrouillent le débat.
- × Les questions trop ouvertes dispersent le propos.

Au leader de savoir doser la portée des questions en fonction de l'objectif de l'entretien

- Le silence. Il permet de marquer l'évènement, de prendre le temps et de prendre du recul. Le silence augmente la qualité de la communication en la ponctuant (permettre le passage d'une idée à une autre)
- La reformulation. Elle permet de s'assurer de la bonne compréhension du discours et de se centrer sur ce qui se passe dans la relation. Si elle fait courir le risque aux protagonistes de s'entendre dire : « *Vous ne m'avez pas compris !* », elle permet surtout de s'assurer de la qualité de la communication et de l'absence de malentendu. La relation devient franche et véritable. La reformulation peut porter sur la relation.

Dans ce cas, elle aide à reformuler ce que l'on ressent pour renforcer ou modifier la relation.

7. Reconnaître

Reconnaître l'autre, c'est savoir faire preuve de signes de reconnaissance. Les signes de reconnaissance sont les signes matériels et immatériels, verbaux ou non-verbaux, qui indiquent aux autres que nous les reconnaissons comme sujets de la relation et acteurs de la communication. Ils peuvent être soit positifs soit négatifs. C'est la manière dont ils sont perçus qui importe.

Par exemple, un signe positif comme de la «bonne flatterie» peut être interprété négativement. La vraie difficulté réside dans la façon de poser et doser les signes de reconnaissance.

Certains signes de reconnaissance a priori positifs peuvent avoir une connotation négative. L'interlocuteur ne retiendra que cette dernière.

Des phrases lancées en l'air, pleines de bonnes intentions, peuvent s'avérer négatives. Si, par exemple, le chef d'équipe dit à une infirmière: « *Tu as bien pris en charge la distribution des médicaments aujourd'hui!* », cela sera compris comme si elle ne l'avait pas bien fait la veille. C'est la version négative que va retenir l'infirmière à qui la remarque était adressée.

Trop souvent, l'individu a tendance à pointer ce qui ne fonctionne pas et à ne retenir que les points négatifs. Cette affirmation se vérifie dans tous les contextes et *a fortiori* dans le contexte professionnel. L'individu est rarement capable de donner, de recevoir et de demander des signes de reconnaissance. Le leader, de par sa position hiérarchique est bien placé pour les distribuer. Il doit néanmoins prendre garde de le faire à bon escient.

Ces signes de reconnaissance constituent un outil puissant de gestion des ressources humaines.

En effet, ces signes permettent d'influencer le collaborateur afin de:

- le conforter dans la voie qu'il a prise si c'est la bonne.

- le motiver à persévérer
- le réorienter si cela s'avère nécessaire

Il n'y a pas pire sentiment que l'indifférence.

Pour le leader, la communication est un outil essentiel à maîtriser.

En bon communicateur, le leader:

- sait se faire entendre par tous ses collaborateurs et leur délivrer un message univoque
- s'assure que le sens du message délivré a été compris
- sait reconnaître les particularités de ses interlocuteurs et donner un sens à leurs actions
- sait gérer la relation qu'il entretient avec ses collaborateurs
- utilise la communication comme vecteur de changement et d'évolution

C. Le leader comme architecte social⁷

L'architecture sociale est en quelque sorte un synonyme de la culture d'entreprise. Selon Michel DeCoster, la culture d'entreprise se définit comme « *la synthèse du système de valeurs d'une société ou d'un groupe social, d'une part, et les types de comportement que ce système interdit, permet ou favorise d'autre part.* ». L'engouement pour la culture d'entreprise vient essentiellement du succès du management à la nippone.

Chaque entreprise possède des racines et une histoire qui lui sont propres. La culture d'entreprise trouve ses origines dans le contexte de sa création ainsi que dans les produits qu'elle a fabriqués. Tout au long de son développement, l'entreprise a cultivé ses valeurs et les a déclinées en règlements. Ses employés respectent ces règles et ils adoptent implicitement les comportements permis.

La culture d'entreprise se décline en sous-cultures propres à des départements, services et unités.

A première vue, cette culture d'entreprise agit comme un élément rassembleur; comme un facteur de cohésion sociale. Elle favorise l'émergence et le maintien du sentiment d'appartenance chez ses employés.

⁷terme emprunté à Warren Bennis

Warren Bennis, quant à lui, utilise préférentiellement le terme d'architecture sociale. Pour lui, ce terme est plus précis que le terme « culture d'entreprise ». Il implique une capacité d'adaptation alors que celui de culture évoque plus de rigidité et de statisme.

Nous pensons qu'il est difficile de modifier la culture d'entreprise ou l'architecture sociale sans se heurter à l'inertie qui s'oppose au changement. Nombreux sont les nouveaux venus dans une entreprise qui échouent à en modifier la culture.

La culture d'une entreprise ou d'une unité fournit un contexte commun et une volonté d'engagement pour tous ses membres. Elle agit comme un ciment, comme un facteur de cohésion. Tous travaillent en adoptant les mêmes valeurs et en acceptant les mêmes règles. Tous connaissent les comportements permis et proscrits. Les objectifs, qu'ils soient généraux ou particuliers, sont imprégnés de ces valeurs communes.

A tous les niveaux de pouvoir, il en va de l'intérêt du leader de construire et de diffuser un ensemble de valeurs communes qui cimentera le groupe qu'il dirige. Dès lors, à la création de l'entreprise, le leader doit en forger la culture. Il doit déterminer le projet de l'entreprise selon ses propres hypothèses en ce qui concerne son positionnement sur le marché, ses bénéfices potentiels et les besoins des clients. Ce projet va stabiliser l'entreprise. C'est là son rôle d'architecte social cher à Warren Bennis. L'infirmier en chef est en quelque sorte l'architecte social de son unité. C'est lui, qui, par l'intermédiaire d'un projet pour son unité et après discussion avec ses collaborateurs, va déterminer les valeurs qui animent l'équipe.

Le leader inspire les façons de voir et d'agir. Il joue également un rôle dans le choix des valeurs de l'entreprise. Si l'entreprise est en phase de développement, la culture influe sur l'orientation, sur les politiques mises en œuvre et sur les décisions prises.

Le rôle du leader est de faire évoluer l'entreprise en fonction de son environnement externe. Si nous prenions l'exemple d'une entreprise de 1990 et que nous l'observions en 2005, il y a de fortes chances que nous observions que sa culture a évolué avec le temps. Elle se serait adaptée au XXI^{ème} siècle.

La culture doit rester une aide au développement de l'entreprise. Dans cet ordre d'idée, le leader doit pouvoir diagnostiquer si la culture constitue un frein à son développement. Si besoin, il doit y apporter les corrections nécessaires tout en sachant qu'elles seront difficiles à mettre en place et à faire accepter. D'après Kurt Lewin, tout groupe constitué possède son champs dynamique avec ses canaux de communication, ses frontières et ses barrières. Toute modification ne sera acceptée que si elle s'intègre dans le champs du groupe.

Cependant, le contexte économique complexe et changeant pousse parfois à un changement de culture d'entreprise. S'il est envisagé, il doit tenir compte des lignes de force de la culture organisationnelle sous peine d'être voué à l'échec. Nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'un processus long et au résultat incertain. Le leader qui l'entreprendra devra faire preuve de capacités de communication et de persuasion afin que la nouvelle perspective soit adoptée par tous. Il lui faudra affronter des obstacles organisationnels, opérationnels et technologiques.

D. Faire confiance et inspirer la confiance

La confiance est un élément important de la relation entre le chef et ses collaborateurs. C'est un aspect très subjectif. Les raisons de la présence ou pas de confiance sont toujours très floues. Peut-on rationnellement expliquer la raison pour laquelle on fait plus confiance à une personne qu'à une autre? L'individu à qui on accorde sa confiance nous inspire des émotions positives. La confiance relève donc de l'émotion, du sentiment. La confiance agit comme un ciment dans les relations. Bien que l'Homme se proclame rationnel, il y a toujours une part d'émotions qui guide ses décisions.

Le collaborateur qui fait confiance à son chef accepte son autorité et sa légitimité. Il le reconnaît et le respecte.

De son côté, le chef doit mériter la confiance de ses subordonnés par son exemplarité (attitude claire), ses compétences et son intégrité. La confiance se construit au fur et à mesure des expériences. Elle est à la base du fonctionnement des organisations dès lors que chacun a un rôle prédictible à jouer. Une organisation où tout le monde ferait n'importe quoi

et ne serait responsable de rien serait surréaliste. Une juste répartition des tâches entre les membres du groupe part d'un principe d'équité mais il comporte également la garantie que chacun accomplit les tâches qui lui sont assignées.

Quand les relations dans une unité sont basés sur la confiance mutuelle, le climat s'en trouve plus serein et le bien-être au travail est au rendez-vous. La confiance ne nous épargne pas le contrôle. Le contrôle renforce même la confiance et l'équité en équilibrant les interactions dans le groupe. Celui qui respecte les règles de fonctionnement ne se sent pas injustement floué par rapport à un collègue qui ne les respecte pas. Le contrôle s'applique à tous.

E. Soutenir ses collaborateurs dans leurs besoins de réalisation

Henri Mintzberg dit que : « *Chaque fois qu'un cadre critique ou encourage un subordonné, il agit comme un leader* ».

Tout individu qui travaille dans une entreprise éprouve des besoins spécifiques (reconnaissance, rémunération, avancement, statut social, ...). En retour, l'entreprise a, elle aussi, des besoins particuliers (atteindre ses objectifs, productivité, rentabilité, qualité au moindre coût, ...).

Le rôle du leader consiste à mettre les besoins de ses collaborateurs en phase avec ceux de l'entreprise. Avant d'entamer ce travail de phasage, il doit identifier les besoins des membres de son équipe en utilisant l'observation et l'écoute active (lors des entretiens individuels par exemple).

1. Quels sont ces besoins? D'où viennent-ils?

Intéressons-nous au développement de l'individu au travail au sein de l'organisation. Quand il intègre l'organisation, il porte en lui ses besoins, ses conflits, ses défenses et son expérience. Les différentes composantes de sa personnalité auront un impact certain sur la relation qu'aura un travailleur avec son entreprise. L'entreprise, quant à elle, lui soumettra ses exigences et lui demandera de s'y plier. Il en résultera un compromis individu-

organisation où chacun puisera ce qui lui convient pour satisfaire ses besoins.

2. L'organisation, lieu de construction de l'identité

« *L'organisation est un système culturel symbolique et imaginaire* » - Eugène Enriquez.

Nous avons vu que l'organisation offre une culture (système avec des valeurs et des normes de pensée), une symbolique (mythes et rituels) et un système imaginaire. Elle agit comme une surface de projection, comme un lieu qui permet à l'individu de réaliser ses désirs et projets.

La profession d'un individu l'aide souvent à se définir. En effet, lorsqu'il se présente, il cite très rapidement la profession qu'il exerce.

L'individu y existe parce qu'il y travaille. C'est là que réside son identité psycho-sociale, son rôle dans la société.

Selon Sainsaulieu, l'organisation dans laquelle l'individu exerce une activité professionnelle constitue un lieu fondamental dans le processus de construction de son identité personnelle. Harry Levinson n'hésite pas à affirmer qu'il existe une sorte de contrat psychologique non-écrit entre l'individu et l'organisation.

C'est au niveau de ce contrat psychologique qu'intervient le leader. C'est en connaissant ses collaborateurs que le leader pourra identifier leurs différents besoins et tenter d'y répondre tout en conciliant ceux de l'organisation.

Toujours selon Harry Levinson, ces besoins sont de trois natures:

- Le besoin d'assistance. L'individu a besoin que l'organisation se préoccupe de lui, l'aide et le soutienne dans ses activités quotidiennes. Le leader qui soutient et encourage un nouveau collaborateur dans son désir d'intégration à sa nouvelle équipe en constitue un exemple. L'individu agit dans l'organisation.
- Le besoin de développement. L'individu a besoin de connaître le rôle qui lui est dévolu au sein de l'entreprise ainsi que ce qu'elle attend de lui. Par exemple, un leader incite un

collaborateur à suivre une formation pouvant accroître certaines de ses compétences. Le leader agit en quelque sorte comme un « coach ». L'individu peut agir sur l'organisation.

- Le besoin de maîtrise. L'individu a besoin de connaître son avenir au sein de l'entreprise ainsi que le devenir de l'entreprise. Le plan de carrière qu'elle lui propose doit être en accord avec ses propres valeurs et aspirations. Par exemple, le leader propose à un collaborateur une opportunité de promotion qui ne l'acceptera que si elle est en accord avec ses aspirations. L'entreprise s'engage ici auprès de l'individu en lui fournissant des garanties (moyens, contrat, salaire,...)

Nous venons de détailler une compétence essentielle du leader: celle de détecter les besoins des différents acteurs de son projet et de trouver les moyens d'y répondre. Il ne pourra parvenir à déterminer efficacement les besoins de chacun que s'il communique avec ses collaborateurs et s'il est régulièrement à leurs côtés sur le terrain.

Métaphoriquement, le leader est à la fois la tête (décision) et la main (action sur le terrain).

Autrefois, il n'était pas rare de trouver des travailleurs fiers d'appartenir à leur usine ou leur entreprise. Ils revendiquaient leur appartenance à des idées et à des valeurs.

Actuellement, ce sentiment de fierté s'estompe de plus en plus essentiellement pour deux raisons:

- Les générations actuelles n'ont plus l'intention de se lier durant toute leur carrière à une seule entreprise. Ils ont besoin de changements et de diversité.
- Actuellement, face aux difficultés économiques, les entreprises durcissent leurs pratiques en précarisant les contrats, en licenciant et en délocalisant.
-

F. Se connaître soi-même

« *Connais-toi toi-même* » - Socrate

Assume ton identité et tes responsabilités.

Si cette devise est vraie pour tous, elle l'est plus encore pour les leaders. Ils connaissent leurs forces et leurs faiblesses. Ils ont confiance en eux et en leur potentiel. Si on les interroge sur les qualités personnelles qui les ont le plus aidés dans la réussite de leurs missions, ils répondront qu'ils ont eu besoin de persévérance, de courage, de connaissance

de soi, de volonté de prendre des risques et de capacité à accepter l'échec.

Un proverbe de circonstance: « *C'est en forgeant qu'on devient forgeron.* » Comme tout le monde, c'est avec l'expérience que le leader évolue. C'est pourquoi il affirme que c'est l'expérience qui a modelé sa personnalité, sa philosophie et son style.

Savoir s'auto-gérer est un élément important du leadership tout comme la capacité de développer et d'améliorer ses propres compétences.

G. Apprendre

Le leader apprend constamment, c'est son énergie fondamentale. Il apprend dans un contexte organisationnel. Il concentre son apprentissage sur les connaissances qui serviront le plus à son entreprise. L'apprentissage organisationnel est le processus par lequel une organisation acquiert et applique des valeurs, des outils et des comportements nouveaux⁸. Cet apprentissage est présent à tous les niveaux de l'entreprise. Chaque individu apprend au cours de chacune de ses activités et à tous les niveaux. Les connaissances acquises se traduisent en nouvelles perspectives, procédures et succès.

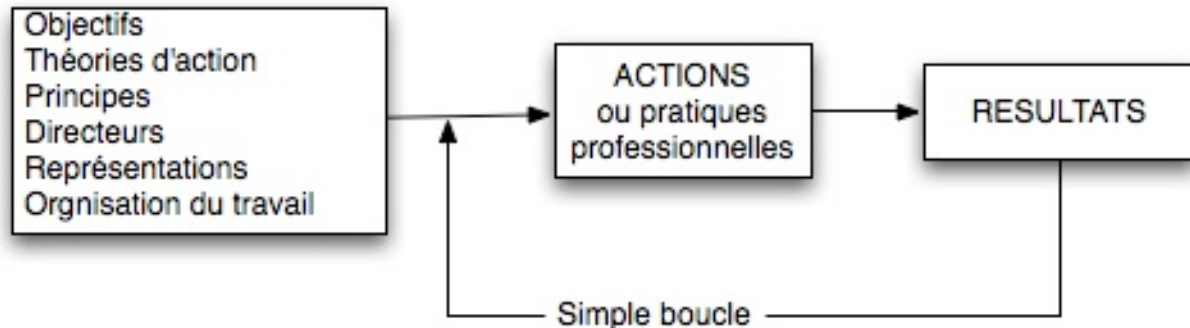
Le leader utilise l'apprentissage organisationnel quand il doit réorienter la culture d'entreprise pour faire face à un environnement qui a changé. C'est en apportant des solutions à des problèmes, en négociant et en gérant que le leader forge son expérience. C'est en utilisant l'expérience acquise qu'il résout les problèmes qu'il rencontre. On dit que l'expérience découle d'un processus itératif. Lorsqu'il utilise ses expériences passées pour progresser dans sa capacité à résoudre des problèmes, le leader apprend à apprendre. Il se comporte en autodidacte.

Il existe plusieurs types d'apprentissage.

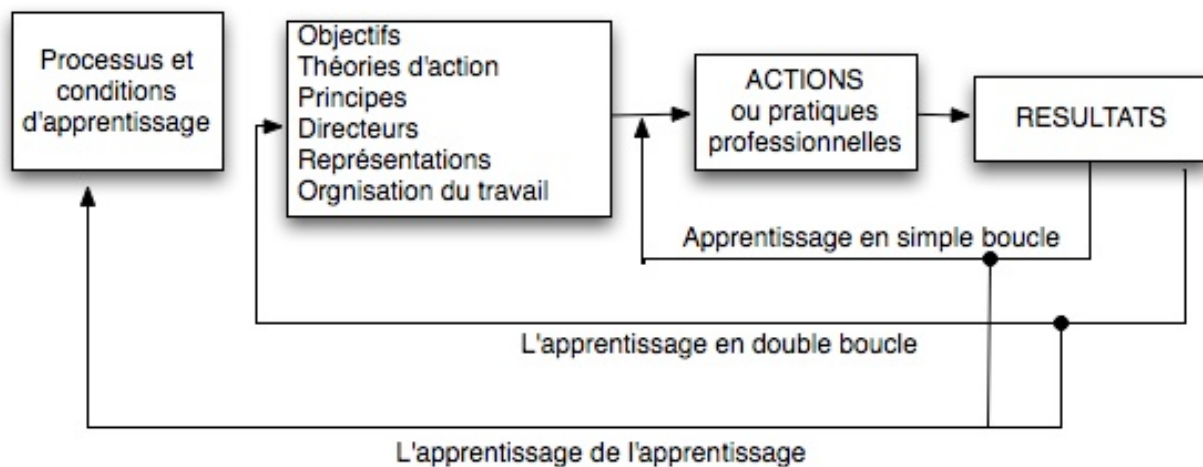
- Type I: apprentissage en simple boucle. Le sujet apprend en confrontant son action à ses objectifs sans changer les théories qui sous-tendent l'action. Il fait intervenir son intelligence pratique (*cfr.* le chapitre des compétences)
- Type II: l'apprentissage en double boucle. Le sujet apprend en faisant évoluer ses objectifs. Il modifie le schéma opératoire, révisé ses théories d'action pour approcher l'objectif.

⁸ Diriger. Les secrets des meilleurs leaders. Warren Bennis et Bert Nanus

- Type III: l'apprentissage en triple boucle. Le sujet prend du recul et, à l'aide de son esprit critique, analyse sa façon d'apprendre et la modifie. Ce type d'apprentissage se retrouve chez les sujets expérimentés.



L'apprentissage en simple boucle - LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Eyrolles Ed. d'organisation, p.129 adapté de Argyris et Schön (1974)



L'apprentissage en triple boucle - LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Eyrolles Ed. d'organisation, p.130 adapté de Argyris et Schön (1974)

L'évolution et la transformation d'un individu et *a fortiori* du leader est un processus sans fin. Il déploie constamment de nouvelles compétences en combinant de façons différentes ses ressources ou en les augmentant par la formation complémentaires ou continuées. Chaque exécution, chaque problème à résoudre est une étape dans son apprentissage. Il met à profit ses nouvelles compétences pour affronter les défis suivants. De ces défis naîtront de nouvelles opportunités d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences.

H. Les résultats obtenus

Les résultats obtenus s'évaluent en terme d'objectifs atteints ou pas. Ils sont faciles et objective à évaluer à l'aide d'indicateurs et de critères. C'est d'autant plus aisé lorsque ces derniers peuvent être chiffrés.

Si, par exemple, nous décidons de réduire de 50% les infection nosocomiales et que nous n'arrivons qu'à une diminution de 25%, nous n'avons pas atteint notre objectif. Nous devons donc réévaluer nos pratiques.

Cette démarche devient plus hasardeuse lorsque nous devons évaluer l'effet d'une politique de gestion des ressources humaines sur la motivation des collaborateurs. La complexité de la gestion des ressources humaines rend malaisé le choix de bons critères ou d'indicateurs objectifs. Il n'empêche que la poursuite de tels objectifs ne doit pas pour autant être abandonnée. Des équipes impliquées et dynamiques, des collaborateurs épanouis et un climat de travail serein resteront une plus-value important d'un point de vue social (chacun en bénéficie) et organisationnel (conséquences positives indirectes pour l'organisation). Malgré l'incertitude du résultat, un chef d'unité se doit de poursuivre ces buts.

VI.

Chapitre VI : Le modèle de compétence du leader

I. Approche Théorique

Grâce à l'exploitation de la théorie portant sur les compétences, nous avons pu construire le squelette du modèle. Rappelons qu'il prend appuis sur les éléments de la définition de la compétence selon Guy Le Boterf. Cette dernière met en exergue deux aspect fondamentaux de la compétence: les ressources et la pratique professionnelle. Nous y avons ajouté le résultat comme troisième élément.

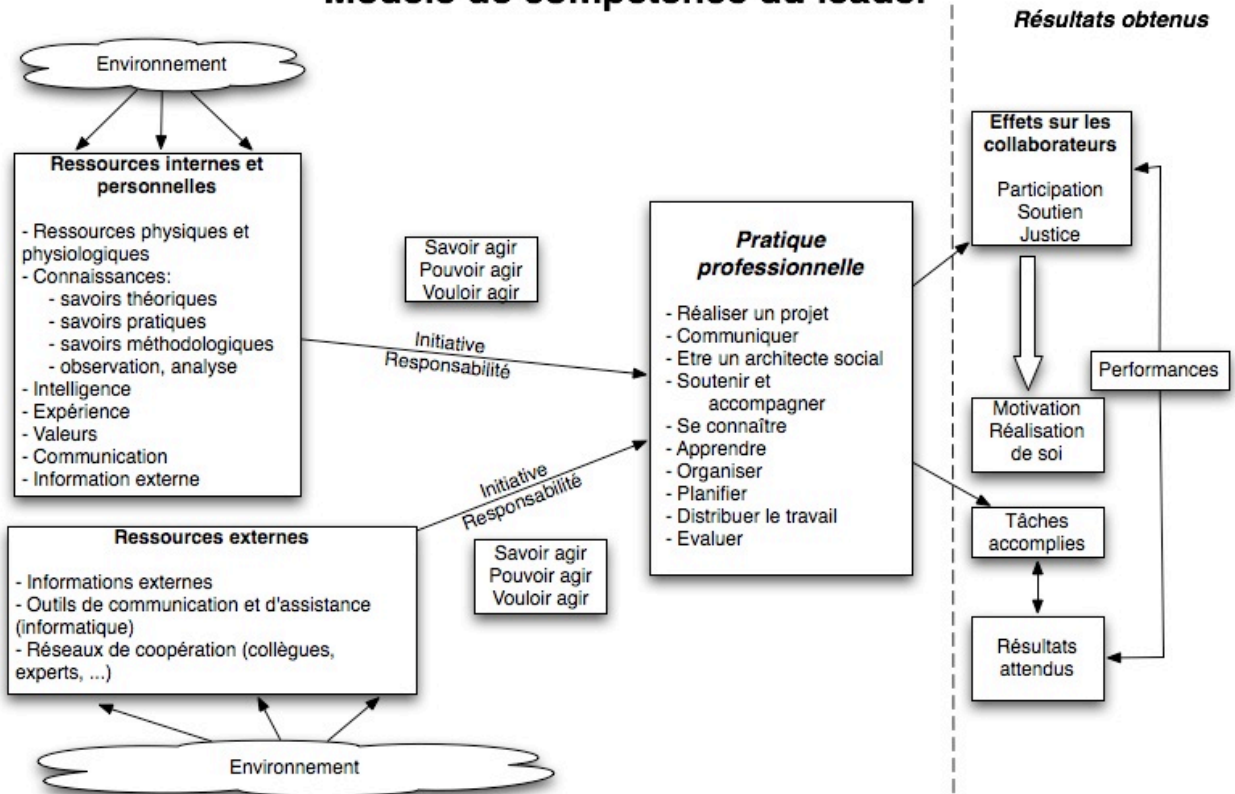
Le résultat permet d'évaluer si les objectifs ont été atteints. La mesure du résultat est la performance.

Appliquons le modèle de compétence aux compétences que nous avons relevées chez le leader. Dans un souci de cohérence, nous avons découpé l'analyse des compétences du leader selon un schéma similaire à celui employé lors du développement du chapitre compétence. Par induction nous pouvons connecter les fruits de nos réflexions sur les compétences du leader au schéma des compétences pour obtenir un schéma de compétence du leadership.

Nous insistons sur le fait qu'il s'agit d'un modèle parmi d'autres. Nous ne voulons pas imposer une façon unique d'exercer les compétences de leader. Nous avons vu que la compétence est polymorphe. Dès lors, la compétence d'un chef l'est également. Le modèle développé reprend les aspects fondamentaux desquels aucun leader ne peut se permettre de faire abstraction. Le principe d'Heisenberg prouve qu'on ne peut observer un phénomène sans l'influencer. Nous pouvons donc dire que la vision des compétences du leader nous est personnelle. Nous avons voulu ce guide comme une base de réflexion sur le rôle du chef et comme un outil aidant à agir.

Ensuite, nous appliquerons le schéma comme grille de lecture générique à un cas pratique vécu dans le décours de nos fonctions.

Modèle de compétence du leader



II. Application pratique du modèle de compétence du leader au cas de l'infirmier en chef

Notre objectif est de montrer comment le modèle théorique développé ci-avant peut guider l'infirmier en chef dans ses actions.

Nous vu que le but était d'atteindre un objectif en mobilisant et combinant ses ressources. Prenons un cas pratique pour illustrer notre propos.

Lorsque j'étais infirmière en chef dans un service de dialyse, j'avais pu utiliser mes capacités d'observation, déduction et de d'analyse de la situation (**ressources**) pour **réaliser un projet** (vision) contenant quelques objectifs prioritaires.

Entant qu'infirmière, j'avais noté (**observation**) une augmentation de l'incidence des

hématomes au niveau des accès vasculaires (fistule artério-veineuse) nouvellement constitués et utilisés pour les nouveaux patients intégrant le service.

Vu mon expérience en dialyse (*ressource*), je savais que l'accès vasculaire y est un élément primordial. Pas d'accès au sang du patient, pas d'épuration possible! J'avais donc fixé comme objectif prioritaire de diminuer le nombre d'hématomes.

Les *ressources externes* à ma disposition étaient les ressources humaines, et des collègues rencontrés lors d'un congrès avec qui j'avais échangé des vues sur le sujet. On peut également considérer toute la littérature à ma disposition traitant de l'importance de l'accès vasculaire.

L'*environnement externe* semble évident dans le cas présent: il s'agit de l'institution, de ma hiérarchie, des patients, des médecins, des autres centres de dialyse.

Mon parcours personnel, mes études, mes formation, ma personnalité, mon expérience ont contribué en tant que *ressources internes*. J'ai pu combiner ces ressources car je tenais à améliorer la qualité des soins (*vouloir agir*). J'ai dégagé du temps (*pouvoir agir*) pour analyser la situation et en discuter avec d'autres personnes (*ressources externes*).

Ma *responsabilité* en tant que responsable de service était d'assurer une épuration extra-rénale de qualité. C'est pourquoi, j'ai pris l'*initiative* de faire de la diminution des hématomes (*projet*) un *objectif* prioritaire du projet d'unité.

J'ai organisé quelques réunions (*communication*) et je me suis assuré que chacun comprenait la raison qui sous-tendait nos efforts (*soutenir et accompagner*). J'ai constamment sensibilisé mon équipe à l'importance du projet. A l'aide de quelques personnes les plus intéressées (*ressources externes*), j'ai monté un groupe de référence (*architecte social*).

J'ai organisé les équipes en m'assurant qu'une infirmière de référence (*distribuer le travail*) pour le projet était présente lors de chaque tour de connexion de patient au moniteur de

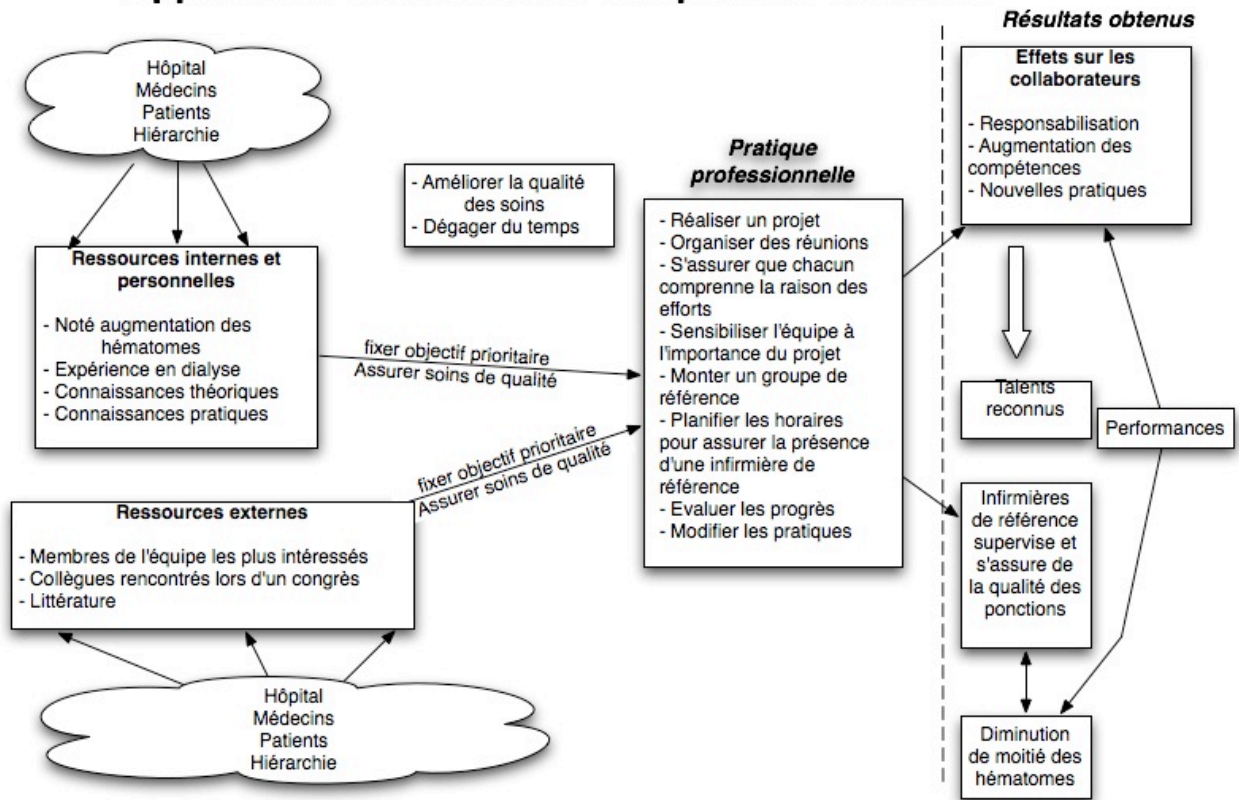
dialyse (*organisation / planification*). Chaque infirmière de référence était tenue d'*évaluer* les progrès et je m'attachais à ce que chacun modifie sa pratique en fonction des résultats récoltés (*apprendre*).

Les référentes assuraient les ponctions des abords vasculaires les plus difficiles (*tâches accomplies*) pendant quelques temps. Une fois la situation stabilisée, le reste de l'équipe prenait le relais sous la supervision des référentes (*tâches accomplies*). Cette *organisation* du travail nécessitait une *planification* des horaires adaptée pour qu'une référente soit présente à tout moment.

Cette politique de soins a mené à une réduction de moitié (*performance*) du nombre d'hématomes (*résultat attendu*). Cela a permis de réorienter les actions de l'équipe et de les responsabiliser par rapport à leur pratique professionnelle (*effet sur les collaborateurs*).

J'ai souligné l'importance des progrès accomplis et reconnu (*soutenir et accompagner*) les talents des membres de l'équipe (*motivation*).

Application du modèle de compétence du leader



Chapitre VII : Conclusions

Après avoir réfléchi sur le concept de compétence, nous pouvons nous apercevoir qu'il s'agit d'un concept central qui survient en réponse aux profondes mutations subies par notre société au cours de ces dernières années. La compétence remet l'homme et son individualité au centre des entreprises et des organisations.

Ces dernières ne seraient rien sans leur capital humain. Au point qu'on ne parle plus de ressources humaines mais plutôt de richesses humaines.

L'individu aspire à être reconnu pour ce qu'il apporte de singulier, d'original et de novateur à l'entreprise qui l'emploi.

L'individualité ne doit pas être comprise comme une notion péjorative. Pour Philippe Zarifian, nous vivons une période qui exige à la fois plus d'individualisme et à la fois plus de collectivisme. La société recherche plus de coopération, d'interdépendance et d'enjeux partagés.

La compétence réconcilie l'homme avec son travail. Le travail n'est plus étranger à l'homme. Il n'est plus un simple ensemble d'exécution de tâches mais bien le prolongement de la compétence de l'individu.

Malheureusement, nous avons l'impression que beaucoup d'entreprises s'en tiennent frileusement aux vieilles recettes bureaucratiques (poste de travail, exécution des tâches). Trop peu de place est laissée à l'initiative et à la culture des compétences individuelles.

A la lumière de ces constats, le leader apparaît comme la personne clef pour répondre aux défis nouveaux posés par la société actuelle.

Bien que le modèle de compétences du leader développé dans cet ouvrage soit figé, il laisse entrevoir un potentiel important capable de répondre aux enjeux du XXI^{ème} siècle.

Les individus qui travaillent au sein des organisations aspirent plus que jamais à plus de participation, de respect et de reconnaissance. Même s'il subsistera toujours des meneurs et des menés, ce qui importe, c'est la manière de diriger.

Notre réflexion sur le leadership n'a d'autre prétention que d'ouvrir la voie à d'autres travaux. A l'heure actuelle, il subsiste beaucoup de questions sans réponse. Les sciences humaines (notamment dans le domaine du comportement organisationnel) ne sont encore composées que de jeunes théories qui offrent des réponses qui se sont révélées précaires ou incomplètes.

Ce qui est certain maintenant ne le sera plus dans quelques années voire quelques mois. Car la société et les hommes auront changés. La notion même de compétence aura plus que probablement subi des modifications.

Chapitre VIII : Bibliographie

I. Ouvrages

- ✓ AUBERT N., *Diriger et motiver, art et pratique du management*, Paris, Eyrolles, éditions d'organisation, 2007, 355 p.
- ✓ AUBERT N. et al., *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 2005, première édition 1991, 656 p.
- ✓ BENNIS W., *On becoming a leader, the leadership classics*, New York, Basic Books, 2003, first edition 1989, 218 p.
- ✓ BENNIS W., GOLDSMITH J., *Earning to lead, a workbook on becoming a leader*, New York, Basic books, 2003, 234 p.
- ✓ BENNIS W., NANUS B., *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*, Paris, InterEditions, 1985, 197 p.
- ✓ BENNIS W., NANUS B., *Leaders, strategies for taking charge*, New York, Collins business essentials, 1985, 235 p.
- ✓ DE COSTER M., *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris-Bruxelles, éditions De Boeck université, 1999, première édition 1987, 344 p.
- ✓ GUITTET A., *Développer les compétences par une ingénierie de l'information*, Paris, ESF éditeur, collection formation permanente, 1998, première édition 1994, 224 p.
- ✓ HUBINON M., *Management des unités de soins, de l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité*, Belgique, ed. De Boeck Université, Collections pratiques, 2004, 395 p.
- ✓ LEBOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions*, Paris, Eyrolles, éditions d'organisation, 4ème ed., 271 p.

- ✓ LEVY-LEBOYER C., *La gestion des compétences*, Paris, éditions d'organisation, 2004, 165 p.
- ✓ MINET F., PARLIER M., DEWITTE S., *Compétence, mythe, construction, ou réalité?*, Paris, éditions de l'art l'Harmattan, 1994, 230 p.
- ✓ MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Eyrolles, éditions d'organisation, 2ème édition, 1989, 703 p.
- ✓ MINTZBERG H., *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre*, Paris, Eyrolles, éditions d'organisation, 1973, 283 p.
- ✓ ZARIFIAN Ph., *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Paris, Collection entreprise et carrière, 2001, 203 p.

II. Revues et articles

- ✓ C.H.U. BRUGMANN, *La politique de recrutement du personnel soignant au CHU Brugman*, site mis à jour en mars 2007
- ✓ ESTRYN-BEHAR M., LE NEZET D., *Insuffisance du travail d'équipe et burn-out, deux prédicteurs majeurs dans l'intention de quitter la profession infirmière.*, revue soins cadre
- ✓ FOREM, *Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion des ressources humaines dans l'écosystème du non-marchand en région wallonne, série hôpitaux et maisons de repos*, 2004
- ✓ STORDEUR S., *De nouvelles capacités de leadership au service de la qualité*, revue Hospitals.be, numéro 2, octobre-novembre-décembre 2003
- ✓ THIEBAUT M., *Développer des compétences de direction*, Formation et développement des organisations, mars 1999

Chapitre IX : Annexes

I. Arrêté royal portant exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef

SERVICE PUBLIC FEDERAL SANTE PUBLIQUE, SECURITE DE LA CHAINE ALIMENTAIRE ET ENVIRONNEMENT

13 JUILLET 2006. - Arrêté royal portant exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef

ALBERT II, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Vu la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, notamment l'article 9quinquies, inséré par la loi du 29 décembre 1990, renuméroté par l'arrêté royal du 25 avril 1997, confirmé par la loi du 12 décembre 1997 et renuméroté par la loi du 25 janvier 1999, l'article 17bis, inséré par la loi du 29 décembre 1990 et modifié par la loi du 14 janvier 2002, et l'article 17sexies, inséré par la loi du 29 décembre 1990;

Vu l'avis du 30 août 2005 du Conseil national des accoucheuses;

Vu l'avis du 20 décembre 2005 du Conseil national de l'art infirmier;

Vu l'avis du 12 janvier 2006 du Conseil national des établissements hospitaliers;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances du 2 mai 2006;

Vu l'avis 40.533/3 du Conseil d'Etat, donné le 13 juin 2006 en application de l'article 84, § 1, alinéa 1er, 1°, des lois coordonnées sur le Conseil d'Etat;

Sur la proposition de Notre Ministre de la Santé publique,

Nous avons arrêté et arrêtons :

CHAPITRE Ier. - Dispositions générales

Article 1er. Les dispositions du présent arrêté sont également applicables aux accoucheuses en chef.

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

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

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

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

Art. 3. L'infirmier en chef dépend hiérarchiquement directement d'un infirmier-chef de service ou du chef du département infirmier, conformément à l'organigramme du département infirmier.

Art. 4. Pour favoriser l'intégration de l'activité infirmière dans l'ensemble des activités de l'hôpital dans le cadre des soins aux patients, l'infirmier en chef accomplit sa mission en contact étroit avec les médecins et les responsables des différents aspects des activités de l'unité.

CHAPITRE II. - Activités particulières en ce qui concerne la vision stratégique de l'hôpital

Art. 5. § 1er. L'infirmier en chef veille à ce que l'activité infirmière au sein de son équipe soit en phase avec la vision stratégique du département infirmier ainsi qu'avec les évolutions et attentes de la société.

§ 2. Il a en particulier la responsabilité :

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

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

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

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

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

CHAPITRE III. - Activités particulières en ce qui concerne les soins

Art. 6. § 1er. L'infirmier en chef est responsable de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de l'évaluation de l'activité infirmière au sein de son équipe.

§ 2. Il est responsable :

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

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

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

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

CHAPITRE IV. - Activités particulières en ce qui concerne la politique en matière de personnel

Art. 7. § 1er. L'infirmier en chef collabore avec son supérieur hiérarchique afin de disposer de l'encadrement en personnel requis, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

§ 2. Il est chargé en particulier :

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

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

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

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

CHAPITRE V. - Activités particulières en ce qui concerne la gestion des moyens

Art. 8. § 1er. L'infirmier en chef est responsable de l'utilisation optimale des moyens en vue

d'assurer des soins infirmiers de qualité aux patients.

§ 2. Il a en particulier la responsabilité :

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

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

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

CHAPITRE VI. - Activités particulières en ce qui concerne la formation et le développement

Art. 9. § 1er. L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaires pour maintenir le niveau de qualité souhaité.

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

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

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

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

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

5° participer personnellement à la formation permanente.

Art. 10. L'infirmier en chef supervise les étudiants infirmiers et accoucheurs dans son unité, en collaboration avec les maîtres de formation clinique et l'infirmier chargé spécifiquement d'accompagner les débutants et les personnes qui reprennent le travail et qui appartiennent à la catégorie du personnel infirmier.

CHAPITRE VII. - Activités particulières en ce qui concerne la communication et la concertation

Art. 11. § 1er. L'infirmier en chef est responsable de la communication concernant son équipe et ses patients, de la transmission d'information et de la concertation, tant en interne

qu'en externe.

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

1° entretenir les contacts avec les patients, leur famille et les autres visiteurs;

2° se concerter avec les membres de son équipe;

3° se concerter avec les médecins et les paramédicaux au sein de l'hôpital;

4° se concerter avec d'autres professionnels de la santé;

5° se concerter avec les maîtres de formation clinique.

Art. 12. Notre Ministre de la Santé publique est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Bruxelles, le 13 juillet 2006.

ALBERT

Par le Roi :

Le Ministre de la Santé publique,

R. DEMOTTE