

**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**

**Développer les compétences : un facteur clé de succès**

Présenté par : BERTAUX Nathalie

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année Scolaire : 2008-2009

Je remercie l'ensemble du corps professoral pour les enseignements reçus.

J'adresse également ma sincère gratitude :

A Madame Clinckemaillie Nicole, directrice des Maisons de Repos et de Soins « La Châtellénie » et du « Sacré Cœur », pour son aide et ses conseils.

Au personnel du Home Paul Demade pour leur soutien et leurs encouragements.

A ma famille.

# **TABLE DES MATIERES**

**Introduction** **p 01 à 08**

**Chapitre 1 : Enjeux pédagogiques** **p 09 à 24**

- 1.1 Qu'entendons-nous par pédagogie ?
- 1.2 Les missions des cadres de santé
- 1.3 Organisation et complexité hospitalière
  - 1.3.1 Le cadre de santé dans la complexité hospitalière
- 1.4 L'émergence du projet
  - 1.4.1 Le projet, une question de sens et d'équilibre
  - 1.4.2 Le projet est aussi stratégie pour le développement des compétences
  - 1.4.3 L'importance du projet professionnel dans le développement des compétences
- 1.5 Le coaching
- 1.6 La formation
- 1.7 La méthode F.A.R.E.
- 1.8 Conclusions

**Chapitre 2 : Les compétences professionnelles** **p 25 à 53**

- 2.1 Distinction entre qualités, qualifications et compétences
  - 2.1.1 Qualités
  - 2.1.2 Qualifications
  - 2.1.3 Compétences
- 2.2 De la notion du savoir au concept de compétence
- 2.3 Un concept en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail
  - 2.3.1 La délégation
- 2.4 Concept de compétence
  - 2.4.1 Approche du concept de compétence
  - 2.4.2 La compétence évolue avec l'organisation
- 2.5 Agir avec compétence
  - 2.5.1 Le savoir agir
  - 2.5.2 Le vouloir agir
  - 2.5.3 Le pouvoir agir

- 2.6 Agir avec autonomie
- 2.7 Une définition de la compétence
- 2.8 Compétences clés et compétences stratégiques
- 2.9 Conclusions

### **Chapitre 3 : L'évaluation des compétences**

**p 54 à 68**

- 3.1 Une évaluation structurée
- 3.2 Contrôler et/ou évaluer
  - 3.2.1 Différentes approches
- 3.3 Comment choisir une méthode d'évaluation
  - 3.3.1 L'entretien comme méthode d'évaluation
- 3.4 Conclusions

### **Chapitre 4 : La gestion des ressources humaines**

**p 69 à 83**

- 4.1 Quelle logique compétence adopter ?
- 4.2 Relancer la mobilité interne
  - 4.2.1 La créativité
- 4.3 Le capital humain : un facteur clé de succès ou d'échec
  - 4.3.1 La compétence : expression du capital humain
- 4.4 La gestion des compétences
  - 4.4.1 La gestion des compétences : un outil de développement du capital humain
- 4.5 Conclusions

### **Chapitre 5 : Capitaliser et partager les connaissances**

**p 84 à 91**

- 5.1 La gestion des connaissances : un dispositif incontournable
- 5.2 Les étapes de la mise en place d'un système de gestion des connaissances
  - 5.2.1 Identifier les lieux d'expression des savoirs
  - 5.2.2 Capitaliser, développer et diffuser les savoirs
- 5.3 Conclusions

## **Chapitre 6 : La motivation**

**p 92 à 107**

- 6.1 Qu'est-ce que la motivation ?
- 6.2 Entreprise/Salariés : des logiques différentes ?
- 6.3 Comment humaniser, valoriser, et enrichir le travail ?
  - 6.3.1 La théorie de l'équité
- 6.4 Savoir donner du sens, un sens
- 6.5 Conclusions

## **Conclusions**

**p 108 à 114**

## **Annexes**

## **Bibliographie**

## **Abstract**

## METHODE RETENUE : LA DISCUSSION

*En d'autres termes :*

- *Mieux comprendre le sujet*
- *Susciter le questionnement*
- *Confronter des points de vue*
- *Soulever une problématique*
- *Retirer des enseignements*
- *Prise de conscience*
- *Ouverture d'esprit*

***L'objectif*** : *Etre pédagogique*

***La problématique*** : *comment développer le capital humain au sein de nos entreprises ?*

*Afin d'apporter des réponses, des pistes de réflexion à notre problématique, nous développerons :*

- *Les enjeux pédagogiques*
- *Les compétences professionnelles*
- *L'évaluation des compétences*
- *La gestion des ressources humaines*
- *Capitaliser et partager les connaissances*
- *La motivation*

# INTRODUCTION

Le monde hospitalier est en pleine restructuration. Gérer les ressources humaines est devenu une évidence mais aussi une activité pleine de complexités. Les attentes des soignants se modifient. Flexibilité, changement et développement des compétences des collaborateurs font désormais partie des défis à relever par les cadres de santé. Aujourd'hui une infirmière chef est devenue un acteur incontournable dans l'organisation hospitalière. Elle doit assurer un échange constant avec les différents professionnels qui gravitent autour de l'unité de soins. Communiquer, motiver, gérer les conflits, donner la vision et la mission de l'unité, stimuler à des projets mobilisateurs, développer les compétences de ses collaborateurs, ... font partie de son nouveau job. Nous entendons par là que le monde du travail a profondément évolué et a fortiori il continuera à évoluer. Que signifie pour nous la notion de performance économique ? Pour le secteur marchand, nous risquerions d'énoncer des évidences mais nous sommes conscients que ce n'est pas nécessairement le cas pour les infirmières, voire les cadres de soins de santé. Nous dirons donc qu'il s'agit de créer de la valeur pour les clients, c'est-à-dire répondre à des besoins en faisant éventuellement émerger de nouveaux besoins par l'innovation, dans des conditions satisfaisantes de coûts, de délai et de qualité. La plupart des cadres de santé sont issus de la culture infirmière qui ne permet pas d'associer une notion d'argent à la pratique soignante. Nous devons évoluer vers une mentalité plus économiste, repenser une culture professionnelle, une nouvelle construction identitaire sans pour autant être moins humaniste. Pourquoi nous direz-vous ? Tout simplement parce que la santé est devenue un bien de consommation courant ; les patients et leur famille : des clients. Le cadre de santé devra les considérer comme tel s'il ne veut pas se perdre dans des conflits intérieurs, s'il veut gagner en crédibilité et en autonomie auprès de ses instances dirigeantes. Nous avons tous intérêts à nous approprier un nouveau rôle, non seulement pour apporter au patient tout ce qu'il est en droit d'attendre d'un service de soins malgré les exigences de rationalisations actuelles mais aussi pour qu'il ne submerge pas tous les autres rôles, moins binaires, dévolus au cadre de santé.

Créer de la valeur passe donc par la maîtrise de processus d'action, combinaisons d'activités diverses destinées à fournir des éléments constitutifs de la valeur tels que la qualité du produit, le service qui l'accompagne, les informations qui doivent l'accompagner, ... Or pour maîtriser ce processus d'action il faut détenir des compétences.

C'est pourquoi nous trouvons intéressant d'approfondir ce thème sous forme de discussion. Notre objectif est de mieux comprendre le sujet, susciter un questionnement, confronter des points de vue qui peuvent être très utiles à notre profession souvent en mal de culture car la réflexion autorise la construction progressive de l'identité infirmière. Evidemment nous aurions pu choisir d'autres méthodes de travail mais nous trouvons plus pertinent de discuter car le rôle du cadre n'est-il pas d'argumenter aussi bien avec son équipe qu'avec sa hiérarchie. Aussi, le travail de fin d'étude ne doit-il pas être créatif ? Nous trouvons donc plus créatif et innovant d'aborder ce sujet de cette manière car comme nous venons de le dire, notre profession est encore trop souvent en mal de culture. L'objectif est avant tout d'être pédagogique. Nous nous expliquons, le cadre est là pour accompagner, aider, réguler, alimenter, valoriser, enrichir, humaniser, etc. Il est une personne ressource. En d'autres termes, la mission de l'infirmière en chef est de permettre aux équipes d'exprimer des envies, des questions, des besoins, des manques, des ambitions mais également rechercher les moyens d'y répondre, de planifier collectivement la mise en œuvre d'un projet et de le vivre. Nous développerons donc un chapitre sur les enjeux pédagogiques afin de donner des pistes aux cadres de santé pour développer les compétences de leurs équipes de soins.

C'est à nous futur cadre de santé de changer notre identité professionnelle qui est encore trop souvent mise en parallèle avec la vocation religieuse. La profession est une composante de l'identité professionnelle. « *Celui qui maîtrise un métier possède un ensemble de savoirs et savoir-faire spécifiques. C'est le corps des savoirs qui fondent l'identité professionnelle. Son avenir s'inscrit dans la perspective d'une filière professionnelle où il aspire à progresser* ».<sup>1</sup> Il nous appartient de souligner que le niveau de formation des soignants s'est aujourd'hui considérablement élevé. Cette hausse de niveau aura par conséquent des répercussions sur les organisations. D'une part, le personnel accepte de moins en moins de se voir confier des tâches d'exécution sans intérêt ni responsabilité. Nous ne sommes plus dans la simple exécution de tâches. D'autre part, il serait improductif de se priver de nos ressources et de leur créativité pour faire progresser les services. De nos jours, les soignants veulent vivre l'accomplissement de leur travail non comme une obligation pour survivre mais comme une joie de vivre et une occasion d'épanouir leurs personnalités. C'est pourquoi, nous devons être reconnus comme une profession à part entière. Comme nous le disions, le cadre de santé doit être un acteur de changement. Il nous appartient de faire évoluer notre profession et par conséquent notre identité professionnelle et cette évolution va de pair avec le développement des compétences. Dans un tel contexte, la fonction prioritaire du cadre de santé est de réunir des conditions nécessaires pour permettre aux équipes de soins de s'inscrire dans une évolution créatrice.

---

<sup>1</sup> Le Boterf G., *Compétence et navigation professionnelle*, Ed. D'Organisation, 2000

L'aspect à ne pas négliger est la mouvance du milieu sanitaire et implicitement des acteurs qui y exercent. Cette mouvance exige donc une adaptabilité des professionnels concernés. Trop longtemps la profession infirmière n'a pu intérioriser sa spécificité et a confié aux médecins le monopole de sa formation comme de son perfectionnement. La représentation du métier d'infirmier a souffert de deux images : une première inféodée à un pouvoir médical paternaliste et omniscient, une seconde de soumission et de dévouement. L'image de l'infirmière ayant comme qualités le dévouement et l'obéissance, a longtemps prévalu, il était forcément difficile dans un tel contexte de voir émerger un encadrement autonome. De plus, le développement des connaissances et des techniques médicales n'a fait qu'amplifier le pouvoir du médecin alors que les infirmières assimilaient des valeurs de soumission à ce pouvoir en prolongement de celles prônées par l'Eglise. Il s'accumule des traces ou *habitus*<sup>2</sup> qui s'intériorisent toujours plus profondément et se transforment en dispositions générales. Il est alors aisé de comprendre le difficile passage à une fonction d'encadrement.

Comme nous l'évoquions au début de l'introduction, les nouveaux défis de la compétitivité ont entre autre pour noms : qualité, réactivité, innovation. Par ailleurs, nous constatons que nous nous trouvons encore trop souvent face à une problématique qui est : **comment développer le capital humain au sein de nos entreprises ?** « *Les entreprises vont devoir conduire leur stratégie en prenant davantage en compte le capital humain.*<sup>3</sup> » Etre compétent, c'est de plus en plus être capable de gérer des situations complexes et instables. Le monde hospitalier a besoin d'infirmiers et d'infirmières sachant faire face à n'importe quelle situation, et ceci dans n'importe quel secteur d'activité. Nous pouvons donc dire qu'à niveau égal dans une même fonction, ce sont les compétences qui font souvent la différence. Le succès d'une entreprise s'organise autour de trois mots clés. D'une part, la valeur, c'est la performance qui permet de créer de la valeur pour des clients. D'autre part, le processus qui permet de créer de la valeur, c'est maîtriser des processus d'action. Et pour terminer, les compétences qui permettent de maîtriser des processus d'action organisés, c'est développer des compétences. Dans le cas présent, lorsque nous parlons d'entreprise, nous voulons dire l'hôpital ou les institutions de soins. C'est également pour cette raison qu'il est nécessaire d'évoluer vers une mentalité plus économiste car nous travaillons dans des entreprises de soins. Par ailleurs, le rôle de cadre n'est-il pas de permettre la conciliation entre compétitivité de l'entreprise et épanouissement des hommes au travail ?

---

<sup>2</sup> Au sens de Pierre Bourdieu : disposition durable, répétitive dans le temps.

<sup>3</sup> Drucker P. (1909-2005), théoriciens des sciences de gestion.

De même, l'évolution des organisations a un impact sur la compétitivité des entreprises. En effet, pour qu'une entreprise subsiste, elle doit être rentable, elle doit apporter plus de valeurs auprès des clients que ses concurrents mais ce n'est pas pour autant que le cadre ne doit pas essayer de développer les qualités de vie au travail, de susciter l'expression et la participation du corps social, sans pour autant en diminuer le rôle et l'importance de la hiérarchie. L'épanouissement passe également par une politique d'intéressement collectif ou en améliorant les conditions de travail par la recherche d'une diminution des charges de travail. Ou encore comment le cadre peut-il encourager la créativité ? L'intéressement est un moyen pour déclencher l'enthousiasme, susciter la créativité. Dans le cas présent, nous ne faisons pas référence à l'intéressement financier mais à l'intéressement de caractère stratégique dont l'objectif est de valoriser les hommes, de développer la motivation et l'engagement, ceci dans un souci de permettre le développement des compétences. Mais également, comment le cadre peut-il développer la confiance pour faciliter la prise de risque ? Nous devons être conscients que la performance repose de plus en plus sur l'investissement personnel de chacun. De plus, le développement des compétences individuelles permettra également de développer les compétences collectives d'une équipe car nous pouvons de moins en moins être compétent tout seul, en étant isolé. En effet, nous comprendrons également que la mise en place de projet, de formation et de coaching participent au développement des compétences individuelles mais également collectives.

Tout d'abord, nous constaterons que la méthode utilisée, c'est-à-dire la discussion, amène à des enjeux pédagogiques. Ces enjeux permettent de rendre ce travail plus accessible et par conséquent, ils toucheront un plus grand nombre de lecteurs. En effet, nous percevons que le projet professionnel, la formation et le coaching sont des méthodes pour mettre en synergie les potentialités de chaque acteur afin qu'ils deviennent auteurs de leur réalisation, de leur développement, de leur progression. Ces trois outils doivent être considéré comme une véritable stratégie, c'est une nouvelle manière de penser, de manager. Manager par projets augmente les conditions de l'efficacité d'un groupe, par conséquent ce style de management accroît le professionnalisme du corps social. Toute entreprise de soins est concernée par cet enjeu, l'avenir se situera de plus en plus dans la mise en place de projet professionnel et personnel dans les développements et les évolutions. Aussi, l'engagement du personnel est une clé de réussite pour l'encadrement. Le projet, la formation et le coaching permettent d'enrichir les relations professionnelles, de valoriser, d'encourager l'adhésion du corps social, de développer le dialogue mais également, ils participeront au développement des compétences.

En définitive, ces différents verbes résument la démarche éducative. « *Eduquer est une fonction sociale essentielle comme celle de soigner* »<sup>4</sup> Au préalable, nous ferons un bref rappel sur les missions du cadre. Nous aborderons également la complexité hospitalière afin de mieux situer le cadre de santé. En somme, il faut savoir sortir du dictat à court terme et préférer l'autorité d'animation à l'autorité de commandement. Le cadre n'est-il pas aussi un animateur ? Par ailleurs, nous utiliserons la méthode F.A.R.E<sup>5</sup> comme outil argumentaire afin de mieux comprendre le sujet, de susciter le questionnement mais également d'en retirer des enseignements. En effet, F.A.R.E. signifie faisable, acceptable, rentable et efficace. De plus, pour commencer et finir chaque chapitre, nous avons opté pour un style moins littéraire. En effet, nous avons choisi d'énumérer le contenu de chaque chapitre par une mini table des matières et en conclusion, nous proposons une check-list de mots clés. L'intérêt est d'offrir une double lecture de notre travail, de communiquer différemment. Ce travail est donc construit pour permettre différents types de lecture.

En outre, un autre enjeu pédagogique nous concerne au premier chef. En effet, la validation de ce travail clôturera nos trois années de formation. En effet, la réussite de l'épreuve intégrée permet d'accéder à une autre profession, celui de manager. Elle est également le témoin de l'acquisition de nouvelles compétences car comment oser prétendre vouloir développer les compétences de nos collaborateurs, sans d'abord se soucier de nos propres compétences ? Les différentes unités de formation nous ont permis d'acquérir de nouvelles compétences c'est-à-dire d'exploiter les acquis théoriques, les partages d'expériences tout au long de cette formation. Mais encore, les expériences vécues, notamment le stage réalisé au cours de la deuxième année de formation, nous ont permis de développer nos compétences. Ces différents acquis ont donc été précieux pour la réalisation de ce travail de fin d'étude. Celui-ci permet d'évaluer nos compétences. Cette formation a également eu pour objectif d'augmenter notre capacité de réflexion et de nous positionner en tant que cadre de santé.

En second lieu, l'importance que nous accordons actuellement au concept de compétence dans les sciences de gestion et dans les relations professionnelles n'a pas toujours existé. Le rôle du cadre infirmier n'est-il pas de conscientiser le personnel infirmier car nous œuvrons dans des entreprises et par conséquent en tant que futur cadre il nous appartiendra d'éviter l'immobilisme du personnel. Aussi, l'évolution de certaines entreprises se caractérise bien souvent par sa lenteur et son pragmatisme, les retours en arrière y sont fréquents. Dès lors, nous trouvons intéressant de développer un chapitre sur les compétences professionnelles afin de mieux cerner cette évolution. De plus, nous avons fait une distinction entre qualités, qualification et compétences.

---

<sup>4</sup> Vantomme P., « Méthodologies de recherche », Balise n°6 : Logiques vs Sciences ?, compilation des cours, pp. 42-43

<sup>5</sup> Vantomme P., « Démarches de résolution de problèmes », cours de méthodologie, 1<sup>ère</sup> année, 2005-2006

Vous comprendrez mieux ce que nous entendons par le concept de compétence qui doit être à la base des référentiels lors de l'évaluation du personnel. Comme nous l'évoquions notre objectif est de mettre en avant l'intérêt pour le cadre d'être pédagogue avec son équipe, évaluer pour former. Pour ce faire, il est primordial de mettre en avant un concept qui soit en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail. En d'autres termes, ce concept permettra d'évaluer au mieux nos équipes de soins. Par ailleurs, nous pensons tout comme certains auteurs, que la compétence ne peut plus être uniquement considérée comme un état. En terme de management, le processus d'activation des ressources utilisé sera par conséquent plus révélateur. Dès lors, vous réaliserez mieux notre cheminement lorsque nous parlerons du concept de compétence. De même, il existe des leviers qui permettent d'agir avec compétence, nous les développerons afin que les lecteurs se rendent compte que ces différents leviers permettent d'augmenter la probabilité que le personnel agisse et réussisse avec compétence. Du reste, les différents ouvrages nous ont montré qu'il y a une multitude de définitions de la compétence, c'est pourquoi, nous avons opté pour une distinction entre être compétent et agir avec compétence. Et enfin, nous expliquerons la différence entre compétences clés et compétences stratégiques.

Ensuite, nous aborderons également l'évaluation des compétences en distinguant contrôler et /ou évaluer. Nous aborderons également différentes approches pour évaluer les équipes de soins. En effet, l'évaluation permet le développement des compétences car elle permet de demeurer ou de devenir compétent. De même, l'enjeu est également pédagogique. En effet, le cadre évalue pour former son équipe. Nous soulignons à nouveau l'importance pour l'infirmière en chef d'être pédagogue avec son équipe. Par ailleurs, nous constaterons que l'entretien est la méthode la plus utilisée pour évaluer le personnel. Aussi, il est important que l'entretien d'évaluation soit structuré, constructif. Par ailleurs, nous percevons l'importance de l'évaluation dans une politique de gestion des ressources humaines. En tant que cadre, ne devons-nous pas permettre à nos collaborateurs de développer leurs compétences ? C'est pourquoi nous devons prendre conscience que le capital humain constitue un avantage concurrentiel, cela nous amène une nouvelle fois vers une vision plus économiste. Ce sont certainement des notions qui ne sont pas évidentes pour le monde hospitalier. En effet, une organisation laissant place à l'initiative et à la polyvalence ouvrira la possibilité de construire de véritables compétences combinant plusieurs savoir-faire et d'aller au-delà des procédures. En d'autres termes, à telle organisation de travail correspond telle possibilité de création de compétences.

Aussi, nous expliquerons la nécessité d'une gestion des ressources humaines, nous tenterons de comprendre de quelle logique compétence nous avons besoin car l'objectif est d'anticiper les besoins. En effet, plus le monde moderne sera complexe, changeant, plus l'avantage ira à ceux capables d'anticiper. Anticiper, c'est prévoir. De plus, nous constaterons que la mobilité de l'homme est un élément clé de l'adhésion et de la compétitivité. En effet, plus les besoins sont satisfaits, plus le personnel s'investit et adhère à l'entreprise. Nous mettrons également en avant que le capital humain est une véritable richesse, ce sont les hommes qui conditionnent la performance de l'entreprise. C'est pourquoi, ce sont les salariés qui permettent de faire la différence, de contribuer au succès de l'entreprise, en revanche une mauvaise gestion des hommes participe à son échec. Aussi, nous devons considérer la compétence comme l'expression du capital humain. C'est la raison pour laquelle, nous devons considérer les infirmières comme source de création de valeur. Nous aborderons également la gestion des compétences car celle-ci est un outil de développement du capital humain. Aussi, une démarche de progrès doit impliquer les acteurs clés de l'entreprise. En effet, elle concerne la direction, le management de proximité, la direction des ressources humaines, les infirmières, etc.

Nous développerons également un chapitre sur la gestion des connaissances car comment développer les compétences de ses collaborateurs sans une diffusion de la connaissance. C'est un dispositif incontournable. Par ailleurs, nous aborderons les étapes de la mise en place d'un système de gestion des connaissances, notamment en identifiant les lieux d'expression. Les sources identifiées, il s'agira de capter les connaissances, de les capitaliser, de les développer et enfin d'en assurer la transmission. Ces différents points permettront de constater à quel point la diffusion de la connaissance est essentielle pour le développement des compétences.

De même, nous percevons la manière d'humaniser, de valoriser et d'enrichir le travail car il est important de stimuler l'implication et la motivation d'un salarié ainsi que d'accroître son sens de l'initiative et sa créativité, en faisant intervenir de la variété dans les tâches à accomplir, en sollicitant régulièrement des compétences et aptitudes différentes. En d'autres termes, c'est savoir donner du sens au travail, un sens. De même, devenir manager ne s'improvise pas : il s'agit de passer d'un état où l'on cherche à optimiser ses compétences à une situation où l'on doit aussi développer celles de son équipe. Pour y parvenir, il faut notamment savoir motiver ses collaborateurs, déléguer, mobiliser son équipe, ... En effet, la motivation a un rôle déterminant dans la volonté de réussir, dans l'atteinte des objectifs du service. D'ailleurs, l'hôpital, toujours sous-entendu l'entreprise doit répondre, mieux que ses concurrents, aux attentes de ses clients en matière de qualité, de prix, de service, d'innovation.

De plus, elle doit y parvenir durablement afin d'assurer son propre avenir ainsi que celui de ses salariés. C'est pourquoi, l'entreprise est tournée vers une logique de performance. Par ailleurs, le professionnel de la santé est tourné vers une logique d'acteur c'est-à-dire il fait en permanence la balance entre les avantages et inconvénients liés à son emploi et ceci consciemment ou non. Pour ce faire, il prend en compte de nombreux critères tels que l'intérêt du travail, le niveau de rémunération, le fait de se sentir en accord avec les valeurs de l'entreprise et son projet : bref, des facteurs de motivation. D'autres critères entrent en ligne de compte, tel que le fait de participer à un projet et de se sentir utile, la qualité de la relation avec les supérieurs hiérarchiques, les possibilités d'évolution personnelle, la qualité des relations au travail ainsi que les conditions de travail, la pénibilité de certaines tâches, l'image sociale conférée par l'emploi, ... En d'autres termes, nous sommes face à des logiques différentes.

Nous terminerons notre travail par des conclusions. A présent, laissons la place à la discussion.

## PLAN DU CHAPITRE

### *1. Les enjeux pédagogiques*

- 1.1 Qu'entendons-nous par pédagogie ?*
- 1.2 Les missions des cadres de santé*
- 1.3 Organisation et complexité hospitalière*
  - 1.3.1 Le cadre de santé dans la complexité hospitalière*
- 1.4 L'émergence du projet*
  - 1.4.1 Le projet, une question de sens et d'équilibre*
  - 1.4.2 Le projet est aussi une stratégie pour le développement des compétences*
  - 1.4.3 L'importance du projet professionnel dans le développement des Compétences*
  - 1.4.4 L'apprentissage ou les compétences par l'expérience*
- 1.5 Le coaching*
- 1.6 La formation*
- 1.7 La méthode F.A.R.E.*
- 1.8 Conclusions*

## MOTS CLES DU CHAPITRE

# 1 ENJEUX PEDAGOGIQUES

La méthode retenue pour réaliser notre travail à savoir la discussion permet de mettre en avant les enjeux pédagogiques, ils se situent à différents niveaux.

Premièrement, comme nous l'aborderons dans le chapitre sur la motivation, le cadre de santé doit humaniser, valoriser et enrichir le travail de son équipe. Ces trois verbes résument assez bien la démarche éducative. Nous activons un processus. Le but de cette démarche est la transformation d'une connaissance en une attitude, puis en comportement devenant alors compétence. Comme nous le disions dans l'introduction, nous voulons vraiment susciter le questionnement, le cadre ne doit-il pas être davantage pédagogue avec son équipe afin d'augmenter le développement professionnel ? Ce travail est axé sur la façon de mettre en place des conditions permettant au personnel de soins de santé de travailler ensemble de la façon la plus efficace et efficiente afin qu'il puisse atteindre les meilleurs résultats possibles en matière de santé pour les patients et leur famille. Par ailleurs, nous percevons tout au long de ce travail que les infirmières sont la première richesse de l'entreprise, c'est une information essentielle pour le développement des compétences, il faut les considérer comme source de création de valeur. Pour mieux comprendre notre cheminement nous avons choisi de faire un bref rappel des missions des cadres de santé. De plus, nous situerons le cadre dans la complexité hospitalière. Ensuite, nous comprendrons que le projet professionnel, la formation et le coaching sont des outils pédagogiques qui valorisent, enrichissent, permettent également une plus grande adhésion du corps social. Ils doivent être considéré comme une véritable stratégie. Pour ce faire, nous utiliserons la méthode F.A.R.E. afin de voir si ces trois outils permettent d'augmenter le potentiel de nos équipes de soins. En d'autres termes, c'est donner de la vraisemblance à notre discours. Ce travail est-il applicable, réalisable sur le terrain ?

En second lieu, un autre enjeu pédagogique nous concerne au premier chef. En effet, la validation de notre travail clôturera nos trois années de formation cadre en soins de santé et par conséquent nous passerons du métier de soignant à celui de manager. La réussite de l'épreuve intégrée validera l'acquisition de nouvelles compétences. Dans une telle démarche, il est essentiel de se soucier de nos propres compétences avant de se soucier de celles de nos collaborateurs. Ceci afin d'être plus crédible auprès des lecteurs. C'est pourquoi, nous devons faire notre autoévaluation, afin de ne pas être en contradiction avec notre discours. Aussi, notre travail nous a appris à écrire différemment, à nous positionner, à discuter. Ce travail s'est réalisé sur plus ou moins trois années. Pourquoi une telle période ?

Les trois années de formation nous ont permis d'approfondir le sujet, de l'orienter différemment en fonction des différents enseignements reçus. Il est évident qu'il y a eu des doutes mais ceux-ci sont nécessaires pour l'élaboration d'un travail de fin d'étude. Le doute est un critère de rigueur. Pour la réalisation de notre travail, nous avons consulté d'une part des livres, d'autre part des revues, des articles. De plus, ces trois années de formation nous ont appris à discuter, à argumenter, c'est pourquoi nous avons choisi la discussion comme méthode. Un cadre de santé doit être capable d'élever le débat, dans le cas présent, savoir argumenter ses propos et intéresser les lecteurs. Par notre discussion, nous avons voulu développer des théories, mieux les comprendre, leur donner du sens, c'est une approche différente du sujet. Il faut avant tout prendre du plaisir à écrire et imaginer le plaisir des lecteurs lorsqu'ils découvriront les idées qu'il contient. Ce travail est loin d'être exhaustif mais nous espérons que les lecteurs puissent trouver des pistes de réflexion, des informations qu'ils recherchent comme par exemple, évaluer tout le personnel avec comme seul objectif de le former davantage. Une autre piste intéressante, c'est de mettre davantage de projet, de formation et de coaching en place. Mais avant tout, qu'entendons-nous par pédagogie ?

## 1.1 Qu'entendons-nous par pédagogie ?

La pédagogie est l'art d'éduquer. Le terme désigne les méthodes et pratiques d'enseignement et d'éducation ainsi que toutes les compétences requises pour transmettre un savoir quelconque. L'objectif est avant tout d'accroître le potentiel des équipes de soins. Les buts d'une telle démarche peuvent être multiples. « *Le projet veut établir une passerelle entre la théorie et la pratique. La ressource humaine est en voie de trouver son meilleur allié : le projet, histoire de donner un sens, une méthode, un outil de régulation au progrès* »<sup>6</sup>. Nous comprenons par là que le cadre doit savoir impliquer son équipe, c'est-à-dire qu'il doit savoir susciter le désir d'apprendre, expliciter le rapport au savoir, le sens du travail et développer la capacité d'autoévaluation. En effet, l'implication permet d'obtenir plus de motivation donc de satisfaction. De même, nous avons cité précédemment qu'apprendre c'est avoir un projet.

De plus, évaluer donne un sens au travail au parcours professionnel, évaluer c'est former. En d'autres termes, le projet permet de mettre en place une démarche pédagogique. La pédagogie doit également faire partie des missions du cadre de santé.

---

<sup>6</sup> Florin C., « Démarche de mise en place d'une offre de soins », cours 1<sup>ère</sup> année cadre en soins de santé, 2005-2006

## 1.2 Les missions des cadres de santé

Les missions du cadre de santé sont diverses. Il participe à la définition des objectifs du projet de soin de l'unité. Il s'assure de la cohérence des orientations avec le projet d'établissement ainsi que de sa mise en œuvre. Par ailleurs, il assure la responsabilité de la gestion de l'unité en utilisant de façon optimale les ressources humaines du service qu'il encadre. Il gère également l'approvisionnement en matériel de l'unité. De même, il coordonne l'organisation des soins entre l'équipe soignante et l'équipe médicale pour une prise en charge globale de la personne soignée. Il prend part à l'élaboration du projet de soins des malades. Il propose un système d'organisation, axé sur la qualité, la sécurité et le confort du patient. Il s'assure de la bonne exécution des soins prescrits. Il est également responsable de l'encadrement et de l'animation des personnels sous son autorité. Les missions d'un cadre de santé s'adaptent aux évolutions liées à la complexité hospitalière. Le positionnement du cadre est en effet dépendant des organisations.

*C'est une profession « dont la nature, le positionnement ou les effectifs connaîtront de fortes évolutions à court et moyen terme »<sup>7</sup>*

En conclusion, nous avons voulu faire un bref rappel des missions du cadre de santé avant de s'attarder davantage sur l'organisation et la complexité hospitalière. Tout au long de ce travail, nous soulignerons l'importance de s'adapter aux évolutions de notre société. En effet, le rôle de l'infirmière en chef est en pleine mutation. Il ne s'agit pas d'être reconnu uniquement pour ce que l'on fait mais aussi pour ce que l'on crée. Aussi, il ne s'agit pas uniquement de panser mais surtout de penser. Ceci afin d'évoluer mais également de faire évoluer nos collaborateurs.

## 1.3 Organisation et complexité hospitalière

A ce jour, la mission d'encadrement du cadre de santé est liée à la mutation organisationnelle et structurelle de l'institution hospitalière.

Selon Philippe Bernoux<sup>8</sup>, l'organisation se réfère à travers l'analyse stratégique, car elle questionne davantage les relations entre les acteurs au sein de l'organisation.

---

<sup>7</sup> Donius B., *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Enjeux, concepts et illustrations, Documents pédagogiques, ENSP, 2003.

<sup>8</sup> Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Evreux, Editions du Seuil, 1985, p. 118

Sa structure se définit par différentes caractéristiques : la division des tâches, la distribution des rôles, le système d'autorité, le système de communication, le système de contribution/rétribution, le système de relations.

Selon H Mintzberg, une organisation est « *un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite de la réalisation d'une action commune* »<sup>9</sup> Cette définition structure l'organisation hospitalière en cinq parties. D'une part, le centre opérationnel qui est composé des membres de l'organisation, dont le travail résulte de l'ensemble de la production de soins d'une unité. Le centre opérationnel est représenté par les personnels médicaux et non médicaux du service. D'autre part, il y a le sommet stratégique qui est représenté par l'équipe de direction des soins. La fonction du sommet stratégique est de veiller à ce que l'organisation remplisse sa mission efficacement, afin de servir les besoins de ceux qui la contrôlent et qui ont le pouvoir. Ensuite, il y a la ligne hiérarchique, elle permet la liaison entre le centre opérationnel et le sommet stratégique. Les cadres de proximité se situent sur cette ligne hiérarchique. Leur mission dans la transmission des informations ascendantes et descendantes est extrêmement importante. Il y a également la technostructure, elle est représentée par la direction des ressources humaines, la formation, le recrutement, qui analysent et servent en transversal et de manière technique l'organisation. Et pour terminer, nous avons les fonctions logistiques, le brancardage, la lingerie, la cuisine agissent de façon directe ou indirecte sur la mission du centre opérationnel.

En référence à Mintzberg, les organisations efficaces sont celles où les équipes sont fortement engagées. Le leader, représenté par le cadre de proximité, doit être capable de comprendre et d'utiliser la force des équipes. Son positionnement de manager est essentiel. Nous allons donc essayer de préciser les éléments organisationnels qui déterminent la complexité hospitalière et comprendre comment évoluent les missions du cadre de santé.

### **1.3.1 Le cadre de santé dans la complexité hospitalière**

Selon D. Genelot<sup>10</sup>, la complexité est perçue dans ce qui échappe à notre entendement, notre compréhension ; ce qui laisse place aux incertitudes. Cette complexité est à la fois source de difficultés, de stress et d'imprévisibilité, mais elle peut être également une opportunité de progrès par sa recherche, son questionnement et les capacités d'initiative qu'elle développe.

La complexité existe en permanence du fait des technologies de plus en plus complexes, de la concurrence, et des spécialités de plus en plus pointues.

---

<sup>9</sup> Mintzberg H, « Nous vivons dans le culte du management », Sciences Humaines Mars/Avril 1998, Hors Série n°20 p.22

<sup>10</sup> Genelot D., *Manager dans la complexité – Réflexion à l'usage des dirigeants*, ED. I.N.S E.P., Paris, 1998.

Cette complexité suscite des réponses innovantes concernant l'organisation hospitalière. La problématique des différents groupes sociaux avec ses réseaux relationnels et communicationnels fait partie intégrante de cette complexité hospitalière. Par ailleurs D. Genelot distingue trois grandes catégories d'acteurs dans le fonctionnement de l'hôpital. Ce sont les administratifs, les médecins et les paramédicaux. La coexistence de ces trois ensembles aux cultures distinctes fondées sur des idéologies différentes rend la fonction du cadre de santé difficile et complexe. Il est important que le cadre de proximité intègre ces données et s'adapte aux différentes logiques. C'est tout l'art de manager. En effet, comme le précise D. Genelot, « *la richesse des situations et la consistance de notre devenir découlent de notre capacité à réunir ces logiques différentes dans des projets cohérents* »<sup>11</sup>. Ces logiques multiples du milieu hospitalier, en raison de la diversité des métiers, complexifient encore le système.

En somme, la mission du cadre de santé est de fédérer une énergie collective au sein de l'unité en réunissant les compétences et savoir-faire des différents acteurs. Le cadre de santé n'est pas un « super expert » en soins, l'expertise porte davantage sur la fonction managériale. Le cadre de santé doit savoir mettre en synergie les potentialités de chaque acteur. Il a laissé le savoir-faire du soignant pour acquérir celui de manager. Etymologiquement, cadre vient de *quadrus*, quatre. Car il est vrai qu'être cadre, c'est d'une certaine façon se mettre en quatre entre patient, famille et équipe médicale et administration. Nous comprendrons qu'une façon de potentialiser les compétences de ses collaborateurs, c'est de mettre en place un projet professionnel.

## 1.4 L'émergence du projet

Le terme de projet désigne selon le dictionnaire Petit Robert « *une image d'une situation ou d'un état que l'on pense atteindre* » mais aussi « *un premier état d'un travail, une première ébauche préparatoire* »<sup>12</sup>. Quant au verbe projeter, dont il est tiré le terme projet, il indique tout autant « *l'acte de jeter en avant avec force* » que la formation « *de l'idée de ce qu'on veut faire et des moyens pour y parvenir* ». Ainsi, par ces désignations, le projet est marqué du signe du double destin ; vision et moyens.

J.P. Boutinet<sup>13</sup> dresse un inventaire dans lequel le projet apparaît comme ayant de multiples facettes, variant selon le moment, les espaces, les activités et les objets à fabriquer.

---

<sup>11</sup> Ibidem, p. 7

<sup>12</sup> Petit Robert Noms communs, Editions juin 1986.

<sup>13</sup> Boutinet J.P., *Anthropologie du projet*, Paris, Ed. Puf, 1993, 120 p.

Les deux activités fondatrices du projet sont l'élaboration, c'est-à-dire le projet visé et la réalisation, c'est-à-dire le projet programmé. Le projet contribue donc à éclairer et à préparer l'action. L'engouement actuel pour le projet est manifeste, nous avons le projet d'orientation, le projet de service, le projet de carrière, etc. La montée de l'individualisme, la complexité des problèmes et un souci d'efficacité semblent forcer l'homme contemporain à produire des projets, alors que la maîtrise du futur paraît lui échapper de plus en plus. Cependant, l'approche du concept projet comme enjeu existentiel permet de mieux comprendre cet engouement dans notre société.

En définitive, il est clair que la notion de projet est aujourd'hui omniprésente, mais il faut sans doute voir dans cette évolution davantage qu'un simple phénomène de mode ; nous pouvons considérer que le projet est inhérent à la psychologie des individus et qu'il a donc en ce sens, un caractère de nécessité. En effet, une des caractéristiques essentielles de l'individu est son orientation vers le futur, avec une volonté d'anticipation. Le projet répond à cette volonté. Le projet doit être un moyen pédagogique de développement, il est formateur, il doit entraîner un renouveau dans les conceptions et pratiques. Le projet professionnel est mobilisateur. De même, la motivation doit être présente car celle-ci est le moteur de l'émergence, de la conduite et de la réussite du projet professionnel, la susciter et l'entretenir sont donc des missions clés de l'encadrement.

### **1.4.1 Le projet, une question de sens et d'équilibre**

Tout d'abord, nous comprenons qu'il s'agit de donner du sens. Le projet permet de donner un sens au travail du personnel soignant. Nous développerons davantage ce point dans le dernier chapitre. Nous constatons par là que nous sommes dans une véritable démarche éducative. Ensuite, de l'ordre du processus, le projet est aussi philosophique. Difficile à cerner et à conceptualiser, le projet professionnel s'enrichit ou s'appauvrit, se construit dans la polysémie du mot projet. Du projet intention, rêve, au projet action, du projet de carrière au projet de métier ; le projet professionnel a de multiples dimensions.

De plus, le projet exprime aussi des valeurs, il est lié à un système de valeurs plus ou moins souples, plus ou moins fortes et tend vers une visée plus ou moins définie. En s'attachant à l'aspect de projet professionnel, on évoque la notion d'engagement dans sa profession, de progression et de réussite dans l'application des résultats c'est-à-dire fin du projet, atteinte des objectifs. Ainsi le projet professionnel est lié au concept d'apprentissage. Nous situons à nouveau le projet dans une dimension pédagogique. Aussi, du point de vue psychologique, le projet professionnel constitue une recherche de sens mais il est moteur de l'identité professionnelle. Il consiste en une démarche projective dans une situation future.

« *Le projet professionnel est l'engagement dans des valeurs professionnelles, dans une pratique soignante et dans les moyens d'assurer leur transfert sur le terrain d'application, c'est-à-dire le milieu de travail* »<sup>14</sup> Le sens de projet reste à découvrir dans l'écart entre la pensée et l'action. Trouver l'équilibre entre le projet et l'action, c'est-à-dire dans notre cas, permettre à nos collaborateurs de développer leurs compétences.

En somme, manager aujourd'hui, c'est obtenir des résultats avec des ressources différenciées et fédérer une énergie collective. La conception du projet doit être étroitement liée à celle du management. En pratique, elle doit élargir des possibilités d'initiatives, de développement et augmenter la marge d'autonomie et d'actions. C'est pourquoi, le projet est une véritable stratégie.

#### **1.4.2 Le projet est aussi une stratégie pour le développement des compétences**

Tout d'abord, pour exister et se réaliser, la visée professionnelle du projet, en lien avec notre travail, devra se confronter à la réalité de notre système de santé, aux organisations hospitalières complexes et à l'indispensable guidance dans l'émergence du projet. En effet, le projet constitue un outil de gestion de la complexité et de l'incertitude. Le projet peut être abordé « comme une démarche permettant de transformer l'intention en intentionnalité, définie selon B. Donnadiou<sup>15</sup>, comme « *la projection de soi dans le monde* ». Les deux aspects du concept de projet « projet visé » et « projet programmé » sont mis en relation grâce à une stratégie faisant appel à la méthodologie de conduite de projet. Dans la pédagogie « du » projet, le fait que l'individu conduise son projet professionnel implique une pédagogie par ses encadrants. Le projet a aussi comme fonction de rassembler, de concentrer des énergies au service d'un objectif.

Aussi, le projet permet également de tourner le dos aux conduites fatalistes et de dépendance, en d'autres termes faire ce que les autres font ou demandent, faire parce que ça doit être fait. L'idée de projet est la marque de la volonté délibérée de passer par l'anticipation avant d'agir. « *Le projet crée les conditions d'un véritable apprentissage de l'anticipation. Plus le monde moderne sera complexe, éclaté, interdépendant, changeant, incertain, plus l'avantage ira à ceux capables d'anticiper* »<sup>16</sup> Nous comprenons donc par là que manager par projets augmente les conditions d'efficacité d'un groupe, d'une équipe. De même, tout projet appelle des décisions, des initiatives, des choix mais également à négocier, oblige à une authentique prise en charge.

---

<sup>14</sup> Eymard – Simonian C., « Projet individuel, projet institutionnel et identité collective », in Projet professionnel et formation, Soins Cadres, Août 2001, n°39, p. 22

<sup>15</sup> Donnadiou B., « La formation par alternance, coopération herméneutique », in Projet professionnel et formation, Soins Cadres, Août 2001, n°39, p. 21

<sup>16</sup> Florin C., « Démarche de mise en place d'une offre de soins », cours 1<sup>ère</sup> année cadre soins de santé, 2005-2006

Mettre en projet responsabilise et, en ce sens, crée les conditions d'un apprentissage tout en permettant de mieux saisir la part personnelle dans l'atteinte des objectifs. En somme, la mise en projet permet de devenir acteur et auteur. Le projet permet également de concilier efficacité et motivations. Il serait erroné de penser l'un sans l'autre. Il est important de regrouper productivité et satisfaction des salariés. Ce serait une erreur d'orienter le management soit vers une tendance organisationnelle et gestionnaire soit vers une tendance ressources humaines. Il ne faut pas les opposer car mettre en projet répond aux critères d'efficacité et de motivation.

En définitive, l'idée de projet encourage l'unité d'action. En effet, elle valorise les pratiques, raffermi les liens homme-structure et soutien le principe d'une bonne harmonie d'efforts bien finalisés. A nouveau, nous mettons en évidence qu'il est important de valoriser, d'encourager, d'enrichir et d'humaniser le travail de ses collaborateurs. Les salariés sont la première richesse de l'entreprise. A la différence des managers qui gèrent uniquement, les leaders indiquent la direction, donnent du sens aux efforts mais ils orientent également l'entreprise. De tels leaders voient large et voient plus loin. Ils comprennent la nécessité de mettre en place le projet professionnel pour développer les compétences des équipes de soins.

### **1.4.3 L'importance du projet professionnel dans le développement des compétences**

Premièrement, les clients sont de plus en plus exigeants, ce sont des consommateurs payeurs. Ensuite, ils sont également de mieux en mieux informés. C'est pourquoi, il ne suffit plus de proposer un service mais une offre globale de service sur mesure, sans défaut et dans les délais les plus courts. Il faut manager autrement. Les avantages peuvent être multiples. Si nous nous intéressons d'une part à la vie interne du service, le projet professionnel apporte de la mobilisation, de la motivation, du dynamisme, de la créativité, de la communication, de la cohésion. D'autre part, au niveau de l'humanisme, il véhicule de la considération, de l'épanouissement, de l'implication, ...

Ensuite, si nous nous attardons sur la performance d'une équipe, il amène efficacité, rentabilité, meilleure utilisation des potentiels humains, etc.

Et pour terminer, le projet professionnel amène un changement. Comme nous le disions, il permet de s'adapter aux attentes des clients, aux exigences liées à l'évolution. Il participe au développement des compétences.

## Que se passe-t-il si une équipe n'a pas de projet professionnel ?

Si conduire sa vie, diriger un groupe ou une entreprise implique la notion de projet quand nous envisageons celui-ci comme une recherche de sens, un effort d'anticipation, un souci d'autonomie, l'absence de projet peut alors vouloir dire la perte de sens, de reconnaissance professionnelle, d'autonomie. Le diagnostic pourrait alors être brutal. Nous constaterons que la reconnaissance professionnelle, donner du sens au travail, l'autonomie, la responsabilisation des actes sont primordiaux dans le développement des compétences. C'est pourquoi, le cadre doit envisager le futur avec son équipe. En effet, le projet professionnel contribue à l'élaboration de notre identité professionnelle et dès lors, notre profession ne sera plus considérée comme un sous statut mais comme une profession à part entière.

En conclusion, nous pouvons dire que le projet professionnel est une piste pour mobiliser tous les acteurs d'une équipe de soins. Le projet professionnel permet d'une part, de lutter contre les cloisonnements, source de stérilité ou dysfonctionnements, d'autre part, il permet de définir et susciter les conditions d'une gestion des ressources humaines motivante, responsabilisante. Il permet également d'actualiser les compétences de nos équipes. N'est-ce pas là le but de ce travail ? De même, nous percevons qu'il y a d'autres pistes de réflexion pour développer les compétences de nos collaborateurs, notamment le coaching.

### 1.5 Le coaching

*« Le coaching est un processus : c'est l'accompagnement d'un professionnel ou d'un groupe de professionnels sur le terrain de travail. Orienté vers l'individu, il lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal, et un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et l'environnement. Il favorise l'expression de l'ensemble de son potentiel : aussi bien intellectuel qu'émotionnel, organisationnel et créatif. Le coaching c'est donc l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoirs. <sup>17</sup> »*

Le coach est un éveilleur des potentiels et contribue ainsi à l'augmentation des « possibles » de chacun et de tous. Le coaching est un moyen de développer sa performance personnelle et sa capacité à intervenir dans des situations complexes ou dont l'enjeu est de taille.

---

<sup>17</sup> Florin C., « Méthodologie de formation d'adultes », cours 3<sup>ème</sup> année cadre en soins de santé, 2007-2008

Comme nous le soulignerons tout au long de ce travail, nous devons créer de la valeur et le coaching est source d'une réelle valeur ajoutée. Il s'agit d'aider nos collaborateurs à rechercher des solutions créatives à partir des ressources de chacun, aussi bien intellectuelles, qu'émotionnelles ou organisationnelles. Ce travail permet de constater que le cadre doit tout mettre en œuvre pour stimuler ses professionnels à la créativité et à l'innovation. Et nous pensons que le coaching est un outil pour y parvenir.

En définitive, l'objectif du coaching est vraiment de permettre au coaché de mieux se connaître, à se sentir plus fort, à s'affirmer pour pouvoir affronter les situations complexes, à développer tous les potentiels. « *Le but du coaching est d'aider à prendre conscience des obstacles à l'évolution, à la croissance et ainsi de trouver des pistes et des solutions nouvelles et créatives afin d'optimiser la personne avec ses propres attentes et celles de son milieu professionnel.*<sup>18</sup> » Nous sommes convaincus que la pratique du coaching est un outil pour le développement de nos collaborateurs. Certes, ce n'est pas encore une pratique courante mais la créativité ne doit elle pas faire partie de notre quotidien ? De même, la formation est une autre piste de réflexion, elle permet de faire évoluer nos équipes de soins.

## **1.6 La formation**

Tout d'abord, la formation est également une autre perspective comme outil de développement des compétences. Le discours sur la formation doit être perçu comme un atout stratégique essentiel pour l'entreprise de soins. La pratique de la formation varie d'une entreprise à l'autre, voire d'une unité à l'autre dans la même entreprise. Il serait donc illusoire de vouloir présenter une pratique unique de formation dans l'entreprise de soins. Le besoin, pour l'hôpital, quelle que soit sa dimension, est d'adapter son potentiel humain, aux changements inéluctables de tous ordres. L'agent hospitalier doit être capable de se former et de s'adapter sans cesse, non seulement dans sa profession mais aussi et surtout par rapport aux modifications multiples dans l'organisation de son service, du matériel qu'il utilise et des relations professionnelles qu'il est amené à établir. Les connaissances et les compétences professionnelles doivent être régulièrement mises à jour si nous voulons faire face aux nouvelles exigences de l'économie et du marché du travail. Aujourd'hui, plus que jamais, la formation tout au long de la vie est essentielle pour tous.

---

<sup>18</sup> Florin C., op cit.

« *Les changements aux niveaux scientifique, technologique, législatif, économique ainsi que les besoins de la population doivent être diagnostiqués à temps et sont des indicateurs impératifs pour la formation permanente.* <sup>19</sup> » De ce fait, la mise à jour des connaissances et le développement des compétences sont essentiels à l'efficacité des soins infirmiers et l'infirmière doit être en mesure d'identifier ses besoins. La qualité des soins de santé est, en outre, déterminée par la compétence des personnes responsables de la dispensation des soins. Pour former, le cadre de santé devra identifier les besoins des infirmiers afin d'y apporter des réponses adéquates.

Ensuite, l'hôpital, à l'aide de la formation, a tout à gagner à avoir des agents actifs et participatifs, moteurs de changement et de propositions de réorganisation et de développement. Encore une fois, nous avons besoin de personnel acteur et non simplement des opérateurs. C'est peut-être là, la place et le rôle de la formation, de faire jouer les acteurs, et dans la pièce de donner une vraie place aux soins infirmiers, de développer les compétences des infirmières de sorte à développer « le prendre soin » comme une réelle expertise infirmière. L'encadrement doit prendre conscience que la formation continue peut aider à résoudre certains problèmes de service.

De plus, à l'hôpital, comme ailleurs, l'important n'est pas seulement d'accumuler davantage de connaissances mais de les assimiler et de les maîtriser pour ne pas avoir à subir les changements inévitables. Le rôle de la formation est d'accompagner les infirmières dans ces changements et dans cette adaptation. Le médecin qui confie sa voiture au garagiste, ne revendique pas le diagnostic que celui-ci va poser au regard de sa compétence ! Pourquoi donc revendiquerait-il le diagnostic que l'infirmière pose pour un malade au regard de son rôle et de sa compétence ? La formation, en exigeant l'expertise professionnelle, en la contrôlant, en la validant, sans omettre les principes de la formation professionnelle, favorise la mise en œuvre du processus de professionnalisation.

En somme, les buts de la formation sont l'acquisition de nouvelles connaissances, c'est également le maintien et l'élargissement de la compétence en vue de la qualité des soins. La formation permet notamment d'augmenter la réflexion professionnelle. Comme nous le disions, la réflexion autorise la construction progressive de l'identité infirmière. De même, la mise en place d'une formation professionnelle consiste d'abord à bien identifier les situations pertinentes en considérant à la fois les situations relativement banales et les situations exceptionnelles.

L'expérience professionnelle, la formation continue et la confrontation aux différentes situations amèneront les infirmières à la compétence professionnelle, voire à l'expertise. L'acquisition continue du savoir est un moyen pour les infirmières d'acquérir leurs compétences, de les maintenir et de les améliorer continuellement.

---

<sup>19</sup> Florin C., op cit.

L'acquisition continue du savoir oblige les infirmières à réfléchir sur leurs compétences par rapport aux changements qui se produisent dans la société et dans le milieu des soins de santé et à donner suite à cette réflexion pour acquérir de nouvelles compétences et les perfectionner. L'enrichissement constant des connaissances scientifiques, les progrès technologiques, la transformation des besoins et l'évolution de la discipline demandent d'accroître continuellement les compétences professionnelles. Grâce à la formation continue, les infirmières acquièrent des compétences et améliorent considérablement celles qu'elles ont car nos pratiques professionnelles évoluent en permanence. Les connaissances et les compétences professionnelles doivent être régulièrement mises à jour si nous voulons faire face aux nouvelles exigences de l'économie et du marché du travail. Aujourd'hui, plus que jamais, la formation tout au long de la vie est essentielle pour tous. La formation est une véritable dynamique : c'est agir et convaincre pour avancer tous ensemble. Les enjeux de la formation sont le développement des compétences, l'accompagnement mais la formation permet de faciliter la mutation des établissements. L'objectif n'est-il pas de permettre aux infirmières de devenir acteurs, en améliorant leurs compétences ? Ne devons-nous pas toujours anticiper en tant qu'animateur d'équipe ?

De plus, il est nécessaire d'être crédible vis-à-vis des lecteurs, c'est pourquoi, nous allons utiliser la méthode F.A.R.E. pour découvrir si le développement des compétences est applicable sur le terrain. En d'autres termes, est-ce que le développement des compétences est-il faisable, acceptable, rentable et efficace ? Ce sont des critères d'acceptabilités, de faisabilités. Nous ne voulons en aucun être utopique dans nos propos. Comment pouvons-nous mettre en pratique notre théorie ? C'est en ce sens, que nous avons développé le projet, le coaching et la formation comme outils de développement du capital humain.

## **1.7 La méthode F.A.R.E.**

Tout d'abord, comme nous le soulignons, il est toujours nécessaire d'être crédible auprès des lecteurs, mais aussi auprès des équipes de soins lorsque nous voulons mettre en place des actions, des projets, lorsque nous les stimulons à développer leurs compétences, etc. En effet, cela a pour but d'éviter de la désirabilité sociale. Ce travail a été réalisé pour permettre une prise de conscience, il a pour but de susciter le questionnement, d'avoir une plus grande ouverture d'esprit.

Pourquoi ne pas mettre davantage en place de projets, de formations qui permettent la progression professionnelle ?

Le projet est comme nous l'avons souligné auparavant mobilisateur, il apporte également de la motivation, du dynamisme, de la créativité, de la communication, de la cohésion, de la responsabilité, de l'autonomie, etc. Ensuite, au niveau de l'humanisme, il véhicule de la considération, de l'épanouissement, de l'implication, de la reconnaissance, etc. De plus, il valorise, il enrichit, il rassemble les hommes.

Par ailleurs, du point de vue de la performance d'équipe, il amène de l'efficacité, de la rentabilité, une meilleure utilisation des potentiels humains. Il concilie efficacité et motivations. En d'autres termes, c'est une véritable plus value professionnelle. La mise en place de projet constitue un outil de gestion du développement des compétences. Il ouvre sur de nouvelles perspectives d'avenir c'est-à-dire l'évolution professionnelle de nos collaborateurs. Le projet, tout comme la formation et le coaching trouvent donc toute leur place dans une démarche de progression. En effet, la mise en place de projet, de formation ou de coaching valorisent le travail, donnent du sens au travail, ils enrichissent le travail de nos collaborateurs, ils les impliquent.

En définitive, pour toutes ces raisons, nous pouvons dire que le développement des compétences est faisable, acceptable, rentable et efficace. En aucun cas, nous ne voulions susciter de la désirabilité sociale car le cadre de santé doit être un leader qui pense mais essentiellement qui pense aux meilleurs moyens pour accompagner son équipe vers la réussite, vers la progression professionnelle et qui fasse preuve d'ouverture d'esprit. En d'autres termes, il indique la direction.

## **1.8 Conclusions**

Pour clôturer ce chapitre, nous avons voulu souligner les missions du cadre de santé afin de mettre en évidence son rôle d'animateur d'équipe mais également de pédagogue. Par ailleurs, nous avons vu que les missions du cadre de santé sont liées à la mutation organisationnelle et structurelle de l'institution hospitalière. Cela accroît inévitablement la complexité. Nous rappelons que notre objectif est de susciter davantage le questionnement, de mieux comprendre le sujet. Le cadre de santé devra donc savoir mettre en synergie les potentialités de ses collaborateurs. Le projet, la formation et le coaching sont des outils qui permettent de mettre en synergie ces potentialités. Ils permettent d'orienter l'homme avec une volonté d'anticipation. Anticiper c'est prévoir, c'est se soucier de la méthode à utiliser pour permettre le développement professionnel. C'est pourquoi, le projet, la formation et le coaching sont outils pédagogiques de développement. En effet, ils sont formateurs, ils permettent de donner du sens, ils permettent de fédérer une énergie collective.

En somme, ils permettent de regrouper la notion de productivité à celle d'efficacité. De même, le cadre qui se veut pédagogue avec son équipe facilitera leur progression professionnelle. La pédagogie est primordiale si le cadre veut animer son équipe. Par ailleurs, nous avons utilisé la méthode F.A.R.E. pour mettre en évidence la nécessité de suivre l'évolution des contextes, de mettre en pratique un management qui associe productivité et satisfaction des hommes. Il est important de permettre aux équipes de soins d'agir et de réussir avec compétence afin d'accroître leur progression professionnelle. De même, passer de l'autorité commandement à l'autorité animation accentue l'implication, l'adhésion du corps social. En d'autres termes, ce style de management permet une meilleure utilisation des potentiels humains.

Nous aborderons les compétences professionnelles dans le second chapitre afin de mieux comprendre l'évolution du concept de compétence tout comme l'évolution des contextes et des situations de travail.

Comme nous l'avons souligné dans notre introduction l'objectif de notre travail est d'être pédagogique, nous voulons rendre cette discussion utile aux cadres de santé. C'est pourquoi, nous voulons produire une lecture moins soutenue, pour ce faire, nous avons opté pour une check-list de mots clés en conclusion de chaque chapitre. La visée de ce style d'écriture est de permettre aux lecteurs d'en retirer des enseignements, de susciter davantage de questionnement, etc. Nous avons limité le nombre afin de ne pas être contre-productif, toujours dans un souci de rester pédagogique. Pour ce premier chapitre, quels sont les principaux mots clés à retenir.

## MOTS CLES DU CHAPITRE

1. Coaching
2. Compétences
3. Comprendre le sujet
4. Développement
5. Formation
6. Mobilisateur
7. Pédagogie
8. Potentialiser
9. Projet
10. Questionnement
11. Responsabilisation
12. Stratégie

## PLAN DU CHAPITRE

### ***2. Les compétences professionnelles***

#### *2.1 Distinction entre qualités, qualifications et compétences*

##### *2.1.1 Qualités*

##### *2.1.2 Qualifications*

##### *2.1.3 Compétences*

#### *2.2 De la notion du savoir au concept de compétence*

#### *2.3 Un concept en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail*

##### *2.3.1 La délégation*

#### *2.4 Concept de compétence*

##### *2.4.4 Approche du concept de compétence*

##### *2.4.2 La compétence évolue avec l'organisation*

#### *2.5 Agir avec compétence*

##### *2.5.1 Le savoir agir*

##### *2.5.2 Le vouloir agir*

##### *2.5.3 Le pouvoir agir*

#### *2.6 Agir avec autonomie*

#### *2.7 Une définition de la compétence*

#### *2.8 Compétences clés et compétences stratégiques*

#### *2.9 Conclusions*

## MOTS CLES DU CHAPITRE

## 2 LES COMPETENCES PROFESSIONNELLES

Après avoir abordé les enjeux pédagogiques, nous poursuivons ce travail en abordant les compétences professionnelles car le rôle du cadre infirmier est de développer le capital humain au sein de son entreprise de soins. Une nouvelle fois, notre objectif est de faire prendre conscience que le concept de compétence a évolué car l'hôpital évolue et doit évoluer. Pourquoi ? Bien entendu les raisons sont multiples mais surtout parce que nous serons de plus en plus confrontés à la concurrence et à la satisfaction des clients et par conséquent au problème de fidélisation, ce qui amène une vision plus économiste. Par ailleurs, les progrès technologiques, la transformation des besoins et l'évolution de la discipline ainsi que l'enrichissement constant des connaissances scientifiques exigent des infirmières d'accroître continuellement leurs compétences professionnelles. De même, les infirmières doivent être capables d'affronter l'inédit et le changement permanent. De plus en plus, il faut savoir faire face à des situations professionnelles évolutives. Dès lors, le cadre de santé devra non seulement raisonner en termes de compétences mais également en termes de professionnalisme. L'entreprise de soins devra développer le professionnalisme plutôt que de vouloir surveiller ou contrôler l'exécution des tâches. Le professionnalisme n'est en aucun cas un état stable, il se construit progressivement. De plus, la compétence ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas pour autant être compétent ; en effet, les compétences utilisent, intègrent et mobilisent des connaissances. Celles-ci ne sont qu'une condition nécessaire à la compétence. Elles leur permettent d'évoluer et de s'adapter aux diverses situations de travail. Nous comprendrons que la compétence c'est d'une part avoir des compétences, en d'autres termes, c'est avoir des connaissances théoriques, savoir faire, qualités comportementales, etc. D'autre part, la compétence c'est, agir avec compétence, c'est-à-dire le processus utilisé et pour terminer être compétent car la compétence vise à produire un résultat.

Nous commencerons ce chapitre par une distinction entre qualités, qualifications et compétences. En second lieu, nous tenterons d'expliquer l'évolution de la notion du savoir au concept de compétence. Ensuite, nous comprendrons l'importance d'avoir un concept qui soit en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail. Nous aborderons également le concept de compétence en évoquant différents auteurs issus des champs de l'ergonomie, de la sociologie, de l'entreprise. De plus, nous percevrons que les compétences peuvent être considérées comme une résultante de trois facteurs, c'est-à-dire le savoir agir, le vouloir agir et le pouvoir agir.

Aussi, à la lecture des différents auteurs, nous avons constaté qu'il existe une multitude de définition de la compétence c'est pourquoi nous avons choisi de faire une distinction entre être compétent et avoir des compétences. Et pour conclure ce chapitre, nous distinguerons les compétences clés des compétences stratégiques.

## **2.1 Distinction entre qualités, qualifications et compétences**

La compétence a longtemps été assimilée à la capacité à tenir un poste de travail ou à une connaissance mais nous savons pertinemment que ce ne peut plus être le cas. Ce n'est pas parce que nous sommes en possession d'un diplôme professionnel ou parce que l'on a suivi une formation que nous pouvons agir avec compétence et ceci pour au moins deux raisons. Premièrement parce que les contextes de travail sont évolutifs et deuxièmement parce qu'ils sont de plus en plus caractérisés par l'événementiel et l'inédit. Dès lors, il est intéressant pour le cadre de distinguer qualités, qualifications et compétences. Les termes qualification et compétence sont particulièrement difficiles à dissocier. Ils sont généralement employés pour désigner l'aptitude à réaliser telle ou telle action, ou à occuper un emploi déterminé. Guy Le Boterf, Yves-Frédéric Livian et Michel Parlier en donnent des définitions très précises<sup>20</sup>.

### **2.1.1 Qualités**

La qualité, d'après le dictionnaire Larousse c'est la bonne ou mauvaise qualité d'un produit, c'est ce qui fait qu'il est bon ou mauvais ou c'est l'élément de sa personnalité, de son caractère.

### **2.1.2 Qualifications**

La qualification est un jugement porté sur la compétence d'un individu dans sa relation avec son emploi. Il s'agit d'un construit social lié à des situations de travail concrètes.

---

<sup>20</sup> Le Boterf G.- Livian Y-F.- Parlier M., *Pour une gestion exigeant des compétences*, Personnel n°385, Décembre 1997, pp. 7 - 13

### 2.1.3 Compétences

La compétence décrit de façon plus précise ce que l'individu est capable de faire dans une situation de travail. Elle est en évolution permanente. L'individu construit ses compétences à partir de deux types de ressources d'une part, ses ressources personnelles, notamment ses connaissances, son savoir faire, ses qualités et d'autre part, les ressources de son réseau professionnel.

Selon le dictionnaire Robert, les compétences sont définies comme une connaissance approfondie, habileté reconnue qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières.

Comme nous le soulignons dans notre introduction, l'infirmière a trop longtemps été définie par des qualités, ce qui amène évidemment à un sous statut. C'est pourquoi, tout au long de ce travail nous parlerons uniquement de compétences car il s'agit bien de progresser, évoluer sans cesse pour faire face au monde d'aujourd'hui mais surtout de demain. Il est important pour le monde de la santé d'accroître sans cesse ses compétences afin de répondre aux besoins des patients, des clients. Nous percevons ultérieurement qu'il faut considérer le concept de compétence comme faisant partie d'un processus. Nous devons utiliser un concept qui permette de raisonner en termes de combinatoire et non seulement en termes d'addition. Dès lors, nous pensons que pour fournir des soins infirmiers compétents, une infirmière doit acquérir, maintenir et améliorer constamment les connaissances, les habiletés, les attitudes et le jugement qui sont nécessaires pour répondre aux besoins des clients dans un système de soins de santé en évolution.

Nous concluons en disant que la compétence des infirmières est un élément essentiel dans une pratique des soins infirmiers de qualité. De même, le maintien de celle-ci contribue à la qualité de la pratique infirmière. Elle permet également aux infirmières de fonder leur pratique sur les données probantes les plus récentes et les plus solides, dont elles ont besoin pour produire des résultats de grande qualité chez les clients, aider à éviter la pratique médiocre et protéger le public. Aussi, la compétence est l'un des principaux aspects considérés quand nous évaluons la qualité des soins. A présent, distinguons la notion du savoir par rapport au concept de compétence.

## 2.2 De la notion du savoir au concept de compétence

Nous devons faire un constat : les entreprises ont des enjeux forts sur les compétences ; comme développer le capital des compétences, valider les compétences acquises en situation de travail, monter des dispositifs de gestion des compétences, réviser un système de classification pour les fonder sur une évaluation des compétences. Mais beaucoup d'entre elles utilisent une notion qui est apparue dans les années 1960, à savoir : une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être. Malheureusement, le monde infirmier se contente encore trop souvent de ceux-ci. Ce triste constat est certainement lié au fait que les mentalités du monde hospitalier n'ont pas suffisamment évoluées, ne devons-nous pas plutôt considérer la compétence comme un processus ? Car c'est l'interaction qui est intéressante. La compétence ne se construit pas comme un mur de maçonnerie et les ressources ne sont pas comparables à des briques. S'il fallait faire une analogie, ce serait davantage celle de la structure d'un récit. *« Le fil de l'intrigue est fait de la juxtaposition d'un certain nombre de séquences qui se superposent, se nouent, s'entrecroisent, s'anastomosent, à la façon des fibres musculaires ou des brins de tresse<sup>21</sup> »*. Nous entendons donc que la compétence d'un professionnel quel qu'il soit ne se limite pas aux ressources c'est-à-dire les connaissances, les capacités cognitives, les aptitudes, le savoir-faire, ... qu'il possède, mais de sa capacité à les combiner et à les mobiliser de façon pertinente dans un contexte particulier. Il est temps de dépasser une approche réductionniste par l'élémentaire. Celle-ci ne peut que se perdre dans des additions. *« Les gains de productivité ou de performance d'une unité ou d'un collectif de travail se situent actuellement de plus en plus dans les interactions entre les membres d'un collectif de travail, dans la qualité des relations qu'ils entretiennent entre eux. La valeur ajoutée réside non plus dans l'addition de valeurs de chaque opération réalisée, mais dans les interfaces existant entre ces opérations<sup>22</sup> »*. En lisant cette phrase de Guy Le Boterf, nous comprenons que le savoir, le savoir-faire, le savoir être sont des notions essentielles mais il ne suffit pas de les additionner pour être reconnu compétent. En effet, la compétence représente d'une part, la mise en œuvre des ces différents savoirs et d'autre part, la compétence est une capacité d'action efficace face à une famille de situations. Elle est un combinatoire de ressources cognitives et de schèmes opératoires. Elle inclut également la capacité de les mobiliser en situation, à bon escient, au moment opportun. Nous pensons que la réalité actuelle des compétences est beaucoup plus complexe. En lisant les différents auteurs, nous constatons qu'il est facile d'engendrer davantage de problèmes en montant des dispositifs de gestion et de développement des compétences s'ils ne sont pas fiables.

---

<sup>21</sup> Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'organisation, 2000-2001, deuxième édition revue et augmentée, deuxième tirage 2003, p. 79

<sup>22</sup> Ibidem, p. 147.

Les référentiels qui ne servent à rien, les entretiens d'évaluation annuels qui ne dépassent pas le stade du formalisme sont là pour en témoigner. Pour toutes ces raisons, nous pensons qu'il est temps de réfléchir sur ce que doit désigner aujourd'hui le concept de compétence, c'est tout simplement une nécessité pratique. Mais que faut-il entendre par compétence ? Pourquoi les compétences sont-elles encore trop souvent définies comme une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être alors que nous le soulignons précédemment, la valeur ajoutée réside non plus dans l'addition de valeurs de chaque opération réalisée mais dans les interfaces existant entre ces opérations. Pour certains, décrire la compétence, c'est énumérer. Nous pensons en rendre compte en établissant des listes. Nombre de référentiels d'emplois et de compétences appelés très communément description de fonction en témoignent en accolant liste d'activités et liste de compétences. En utilisant cette approche, nous ne pouvons pas considérer le concept compétence comme faisant parti d'un processus. Car où se trouve la compétence ? S'agit-il de la liste ? De ses éléments ? Suffit-il de posséder une liste de savoirs, de savoir-faire et de savoir être pour être reconnu comme étant compétent ? Lorsque nous parlons de compétence nous l'entendons trop souvent comme étant l'application de savoirs théoriques ou pratiques ou comme un ensemble d'aptitudes. De nos jours, il est important que les entreprises de soins se dotent d'une définition de la compétence qui soit rigoureuse et adaptée au contexte actuel des situations de travail et non plus d'une part, considérer la compétence comme une simple addition et d'autre part, la construction de référentiels de compétences comme des listes interminables de savoirs, de savoir-faire ou de savoir être. Souvent fractionnée, la compétence perd alors son sens, devient difficilement gérable et perd de sa valeur sur le marché du travail. Trop souvent la logique de la décomposition est poussée à l'extrême. C'est pourquoi, nous devons considérer le concept de compétence comme étant un processus car il s'agit d'un lien reliant une combinaison de ressources, une action, une contribution à un résultat ; service, produit, pour un destinataire ; client, patient, usager, bénéficiaire.... Nous devons donc nous doter de nouveaux outils conceptuels et pratiques. Comme le disait Kurt Lewin : « Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie ». Aussi, il est important de savoir de quel concept de compétence, les entreprises et les organisations ont besoin.

## **2.3 Un concept en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail**

Pour un praticien, le risque zéro n'existe pas. Agir, c'est nécessairement prendre des risques et cela doit transparaître dans l'évaluation des compétences car c'est se confronter à la réalité. La capacité à entrer en compétition sur un marché ne relève donc pas seulement de la productivité, même si celle-ci ne peut en aucun cas être négligée, cela nous amène à nouveau une vision économiste. Bien évidemment, le monde hospitalier n'est pas suffisamment habitué à ce type de discussion. Il est grand temps pour les infirmières ainsi que pour les cadres de santé de s'approprier des mots comme productivité, compétition, compétitivité, complexité, ... car ils feront de plus en plus parti de notre quotidien. En les regardant de plus près, vous constaterez que certains ont une syllabe commune et ce n'est pas un hasard. Mais les nouveaux défis de la compétitivité supposent que nous puissions faire confiance à des professionnels, que nous puissions compter sur leurs compétences. Cela signifie le développement d'un professionnalisme qui soit défini comme la capacité non seulement d'exécuter le prescrit mais d'aller au-delà du prescrit. Ce qui est remis en cause, c'est la notion même du travail d'exécution et par conséquent l'autorité qui allait avec ce modèle doit également être remise en cause.

Le professionnel ou celui qui le deviendra doit savoir de plus en plus faire face aux événements par conséquent, il doit pouvoir entreprendre des activités et non seulement les exécuter. Mais qu'entendons-nous par professionnel ? Le professionnel est celui qui sait gérer un ensemble de situations professionnelles, dont la plupart se caractérisent par leur complexité. L'homme de métier se définissait par rapport au travail, aux tâches à accomplir. Quant au professionnel, il se définit davantage par l'activité de gérer. La professionnalisation, est un processus actif de maturation d'une profession, d'un corps social, qui se traduit par une progression constante. Ce processus se caractérise donc par la capacité de la profession à se structurer, à s'organiser, à se développer, à exister comme un tout indivisible. Cela sous-entend savoir agir avec pertinence, savoir mobiliser ses ressources professionnelles dans un contexte, savoir combiner, savoir transposer, savoir apprendre et savoir s'engager. Nous expliquerons ce processus ultérieurement lorsque nous développerons le concept de compétence. L'initiative, la responsabilisation, l'investissement personnel sera de plus en plus demandé. Ne devons-nous pas en tant que futur cadre de santé être conscient de tout cela ? Le sur-mesure prend le pas sur le standard, entre autre dû à la concurrence, aux attentes de plus en plus précises des clients. C'est pourquoi, nous percevons une nouvelle fois l'importance d'évoluer vers une mentalité plus économiste. Il existe certes des typologies de clientèle mais dans chacune d'entre elles se situent toujours des cas particuliers.

Il n'est donc plus suffisant de disposer d'un ensemble de compétences mais le professionnel devra encore être capable de les faire évoluer.

Au début des années 1980, Marc Maurice pronostiquait le besoin d'une « *flexibilité assistée par la compétence* ». Ce pronostic est devenu diagnostic. La finalité de la professionnalisation pour les infirmières doit consister à prouver que l'existence de leur profession est indispensable à la sécurité des personnes soignées et à la santé de l'ensemble de la population, d'où la nécessité pour elles de détenir des compétences. Ces nouvelles exigences de compétitivité mettent en cause l'organisation du travail. Le temps n'est donc plus à l'interchangeabilité des employés, issus du même moule, effectuant des tâches parcellisées et répétitives et n'ayant qu'à obéir aux consignes de la hiérarchie. En d'autres termes, ce que requiert l'entreprise d'aujourd'hui, ce sont de plus en plus de personnes capables de prendre des initiatives et des décisions pour faire face aux aléas et aux événements. Ce sont des infirmières capables de coopérer efficacement, ce sont des infirmières capables d'engager leur subjectivité dans l'interprétation des prescriptions mettant davantage l'accent sur les résultats à atteindre que sur les procédures pour y parvenir. L'entreprise de soins de demain ne pourra fonctionner que si elle peut faire confiance à la compétence des professionnels.

De là en découle notre questionnement sur la manière de développer le capital humain au sein de notre entreprise car c'est la clé de la réussite. En définitive, c'est le mode de production et de management qui doit changer profondément. Il ne faut plus produire de la généralité. « *Le capital ancien était une machine à produire de la généralité, une machine utilisant la force de travail des individus, égalisable, assimilable et planifiable, c'est-à-dire ce qu'il y a de puissance de généralité en eux, sans se préoccuper de savoir qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme, d'un jeune ou d'un vieux, d'un français ou d'immigré* »<sup>23</sup>. En d'autres termes, la prise en compte des différences s'installe au cœur du système économique.

En somme, la stratégie compétence doit être appréhendée comme étant un facteur clé dans la mise en œuvre effective de la stratégie d'entreprise qui rappelons-le ouvre la porte à la réussite. Pour nous, cela doit faire parti des objectifs du cadre infirmier, c'est à lui de développer dans un premier temps un management participatif mais l'objectif ultime du développement des compétences est l'autonomie et donc développer un management déléгатif. Ce qui apparaît important, c'est de mettre en œuvre une démarche participative pour élaborer les procédures. Le manager devrait permettre aux employés de mettre en forme leurs expériences, leurs astuces inventées sur le terrain.

---

<sup>23</sup> Rosenvallon P., « Le projet social démocrate est définitivement achevé », in Le Monde, 26-27 mai 2002.

La possibilité de travailler sur les ajustements de la prescription est un témoignage de reconnaissance de l'autonomie de l'employé. Dans cette perspective, écrire ou modifier l'écrit d'une procédure permet d'ouvrir une discussion. Aussi, il est important pour le cadre de santé de prendre en compte les différents types de comportements de son équipe afin de mieux cerner leurs compétences de sorte à pouvoir les évaluer, les développer, les améliorer, les rendre plus productifs car nous sommes dans un contexte de résultats. Une nouvelle fois, nous montrons la vision économique des choses mais également l'enjeu pédagogique pour le cadre. Nous comprenons que la notion accordée au concept de compétence a évolué ces dernières années car l'évolution des contextes et situations de travail se sont modifiées également. Dès lors, cela requiert une approche différente du capital humain.

### 2.3.1 La délégation

Force est de constater à quel point le manager joue un rôle central au sein de l'entreprise. Comme nous le soulignons précédemment, l'objectif doit être le développement d'un management délégatif. La délégation vient du latin *delegatio*. C'est une procuration, un mandat pour agir à la place de quelqu'un. Le délégant ou le délégateur, est la personne qui donne une délégation. Le délégataire quant à lui est la personne qui reçoit la délégation, chargée de réaliser celle-ci. Mieux comprendre les rouages de la délégation permet de mieux en apprécier les enjeux. Nous percevons à nouveau l'enjeu pédagogique. En effet, la délégation permet de former son équipe, de la rendre plus autonome, par conséquent elle permet le développement des compétences. En aucun cas, il ne doit s'agir de se débarrasser de missions jugées fastidieuses par le cadre. Abandonner un collaborateur à des missions difficiles et complexes n'est pas non plus la solution pour générer une dynamique de groupe. Déléguer, c'est confier à une personne la réalisation d'un objectif et les responsabilités qu'il sous-entend. Il s'agit de faire accomplir une mission, par une personne de son choix à qui cette fonction n'est pas dévolue ordinairement, ou qui n'entre pas dans son champ de compétences habituelles. Les cadres doivent analyser le contenu exact de la délégation. La délégation est un mot qui peut faire peur et peut attirer ! Il induit souvent des doutes et des hésitations. « *En fait dans l'usage, force est de constater que la relation entre délégation et pouvoir n'apparaît pas clairement dans les consciences.* <sup>24</sup> ». In fine, le pouvoir c'est l'exercice de l'autorité, de domination, d'un être humain sur d'autres êtres humains. Malgré le fait d'avoir été choisi, d'être reconnu capable de ..., le délégataire constate que ce privilège a son revers de médaille : il effraie parfois. La fonction contrôle fait partie intégrante du rôle du cadre de santé : déléguer, c'est rester responsable.

---

<sup>24</sup> Renaud-Coulon A., *La délégation de pouvoir*, Edition Dunod, 1992, p. 187

Le suivi permet d'être informé sur l'avancement de la mission, mesurer les écarts, remettre le délégataire sur la bonne voie ou prodiguer des encouragements vers la suite du projet. Ce suivi va s'ajuster en un calendrier organisé conjointement. Le cadre doit demeurer en retrait, observer l'autre en le laissant découvrir les difficultés et les surmonter, sans intervenir à tout moment. L'aide sera apportée en cas de demande du collaborateur. L'intervention du cadre se fera exclusivement si la réalisation de la mission devient dangereuse pour le service, ou pour le délégataire. Des difficultés imprévues peuvent aussi faire échouer la délégation. C'est dans ce sens que le cadre de santé doit rester vigilant. Contrairement à certaines idées, la délégation n'est pas toujours une solution pour gagner du temps sur ses propres fonctions. Pour réussir cette manœuvre délicate, il faut se donner les moyens. Consacrer du temps aux collaborateurs qui accomplissent de nouvelles charges est, incontestablement un facteur de succès. C'est un véritable outil managérial. Les délégataires sont ainsi projetés dans une nouvelle dimension de leur travail habituel : ils sont impliqués dans l'évolution de celui-ci. La délégation devient ainsi un outil pour favoriser l'autonomie de personnes montrant certaines capacités. Quoi de plus motivant, en effet, que de voir les résultats apportés par une personne ayant mené à bien une délégation ? Pour aller plus loin dans ce postulat, il suffit d'observer les mécanismes d'une délégation bien conduite. Le cadre qui fait tout lui-même se trouve débordé par l'ampleur du travail. Conserver la totalité des actions à mener à bien, c'est monopoliser le pouvoir, conserver la main mise sur l'équipe, occulter le vrai rôle de manager. Le cadre de santé d'aujourd'hui a pour mission d'être à l'écoute de l'équipe qu'il manage.

A l'heure où nous cherchons à explorer les théories de la motivation, à obtenir la satisfaction des personnels placés sous notre responsabilité, la délégation peut être un des outils permettant de conserver le lien. Finalement, l'image du cadre de santé toujours en réunion ou détenteur exclusif d'informations doit tomber. Mais c'est bien nous, cadres de santé, qui sommes les instigateurs de ces changements. Encadrée correctement, la délégation peut conduire le collaborateur à prendre confiance en ses propres capacités, elle peut aussi ouvrir la voie à d'autres personnes en devenir. Néanmoins, le rôle du cadre est prépondérant. Evaluer les potentialités des partenaires est une étape nécessaire. Il faut aussi que le délégataire soit une personne acceptant la remise en question. Nous avons vu l'importance du suivi. L'infirmière doit comprendre qu'elle agit à la place de sa hiérarchie. Accepter de voir remises en cause ses réalisations, c'est se positionner soi-même dans une dynamique de progression, d'évolution professionnelles. En cela, la délégation permet l'émergence d'expériences, le développement de nouvelles facultés, l'orientation future de certains éléments d'une équipe. A présent, nous allons développer différentes approches du concept de compétence.

## 2.4 Concept de compétence

Etymologiquement le terme vient du latin *competens* et signifie ce qui va avec, ce qui est adapté à... Les écrits sur la compétence sont nombreux, nous évoquerons des auteurs issus des champs de l'ergonomie, de la sociologie, de l'entreprise et de façon chronologique afin de mieux apprécier les compétences dans le temps.

### 2.4.1 Approche du concept de compétence

Maurice De Montmollin<sup>25</sup>, ergonomiste (1984) définit la compétence comme « *un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* ». Au-delà de la classique typologie savoir, savoir-faire et savoir être, c'est la notion de schéma reproductible disponible chez la personne compétente qui est mise ici en exergue.

Pour Pierre Gillet qui a écrit « *Pour une écologie du concept compétences* », le concept de compétence est un consensus de trois caractéristiques : « *une compétence évoque un ensemble, un système, un réseau de connaissances, de savoirs. Ensuite elle est orientée vers l'action (.../...) Enfin elle est opératoire en situation* ». Cette définition met en évidence une approche complémentaire du concept. Si dans un premier temps l'accent a été porté sur les acquis de la personne compétente, c'est à présent l'action de la personne en situation qui prime dans ses capacités à agir.

Un autre auteur, Louis Toupin qui a écrit « *La compétence comme matière, énergie, et sens* », articule le concept autour des deux mêmes éléments : l'action et la performance.

La compétence est présentée comme d'une part l'expression dans l'action à l'intérieur des limites définies par une occupation, un métier ou une profession. D'autre part, elle est présentée comme le constat de performance qui lui est démontré, observé, validé, reconnu et évalué, mettant en évidence que les compétences sous-jacentes sont maîtrisées. La compétence peut donc être regardée et évaluée. Il existe aussi une reconnaissance du travail accompli.

Pour Sandra Belier<sup>26</sup> (1999), quatre principaux points réunissent les divers auteurs : L'action, le contexte, les rubriques constitutives des compétences, c'est-à-dire le savoir, le savoir-faire et le savoir être et l'intégration de ces contenus.

---

<sup>25</sup> Montmollin (de) M., *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Université Paris dauphine, 2002, p. 13

<sup>26</sup> Belier S., *Traité des sciences et techniques de formation*, Université Paris dauphine, 2002, p. 16

*« Il ne s'agit pas d'une somme dont on ne sait par quel miracle elle déboucherait sur l'action réussie mais bien des capacités intégrées, combinées, construites (.../...) Cela sous-entend qu'il existe quelque chose en plus des capacités qui lui permette de devenir ensemble, de la compétence ».* La compétence permet donc d'agir et de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée. Cette notion de savoir intégrée est proche de celle de la combinatoire individualisée par Guy Le Boterf.

La définition de la compétence pour Guy Le Boterf fait la synthèse des précédentes et repose sur les traits caractéristiques suivants. D'une part, le savoir agir où la compétence s'exprime dans une action, un enchaînement d'actions. D'autre part, un contexte particulier, la compétence est toujours contextualisée, c'est un savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources, à savoir les techniques humaines et financières. Ensuite, un savoir agir validé, la compétence n'existe que si elle a fait ses preuves devant autrui. Et pour terminer, une finalité, la compétence en action est finalisée vers un but. Précédemment, trois ingrédients à la compétence étaient pointés : la finalité par l'action, le potentiel par les connaissances maîtrisées et le résultat par la performance. Guy Le Boterf donne comme élément nouveau la notion de contexte c'est-à-dire, la singularité du sujet, la façon de s'y prendre, la singularité du contexte et du lieu d'exercice. Nous développerons davantage le point de vue de Guy Le Boterf car sa définition de la compétence est beaucoup plus complète.

Lorsque nous lisons les différents auteurs, nous remarquons que l'importance que nous accordons au concept de compétence actuellement dans la gestion des ressources humaines et dans les relations professionnelles n'a pas toujours existé. Son contenu a évolué au cours du temps. Du point de vue des relations professionnelles, le concept de compétence n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1970 et s'est progressivement substitué à la notion de qualification. A cette époque, la qualification, c'était, comme nous l'avons déjà évoqué, la part de métier requise par l'organisation du travail encore très marquée par la conception taylorienne.

Dans les années 1970, après les événements de mai 1968, la notion de compétence a commencé à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux : le questionnement des relations de subordination hiérarchique, la revendication d'une reconnaissance plus grande de la personne dans les situations de travail allaient conduire progressivement à une demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances. Il apparaissait de plus en plus clairement que ces dernières ne pouvaient être obtenues seulement par le travail prescrit et donc la qualification qui y était liée, mais aussi par le travail réel qui devait le compléter voire le déborder.

Ce concept de compétence s'est accentué dans les années 1980 pour culminer dans les années 1990. Les nouvelles exigences de la compétitivité, la complexité croissante des situations professionnelles à gérer ont conduit à rechercher de nouvelles formes d'organisation du travail laissant davantage de place à l'initiative des salariés. Nous percevons ultérieurement qu'il n'y a pas d'initiative sans motivation, sans elle l'individu n'entreprendra aucune action en vue d'atteindre un objectif. Par conséquent dans un tel contexte, la mise en œuvre des compétences individuelles devenait essentielle.

Dans les années 1980, certains travaux dont celui de Rosen<sup>27</sup> considéraient l'emploi comme un « *tied package of work and learning* ». En d'autres termes, le travailleur vend les services de ses compétences en échange d'opportunités pour les développer. Ce que propose Rosen, c'est une nouvelle approche du capital humain, c'est l'offre d'une capacité à construire de nouvelles compétences en échange d'un environnement favorable à l'apprentissage et à la réalisation d'un projet d'évolution professionnelle. Du point de vue de son contenu, la notion de compétence a évolué. Certaines entreprises et plus particulièrement celles du secteur marchand n'ont certainement pas attendues les années 1980 ou 1990 pour se préoccuper des compétences de leurs employés. En définitive, c'est le contenu qui est donné à la notion de compétence qui se modifie et pose question. Etre compétent dans une situation de travail en 2000 ne signifie plus la même chose qu'être compétent en 1950 ou en 1970. Les entreprises se sont toujours souciées des compétences de leurs salariés mais ce n'est plus la même notion de compétence dont elles ont besoin car le monde du travail évolue sans cesse. Nous devons être de plus en plus productif et répondre aux attentes des clients ; patients. Non seulement, il faut être compétent, avoir des compétences mais surtout agir et réagir avec compétence.

#### **2.4.2 La compétence évolue avec l'organisation**

Même si l'organisation taylorienne<sup>28</sup> subsiste encore et renaît sous des formes nouvelles, nous assistons à une forte évolution de l'organisation du travail où la responsabilisation sur la gestion d'une situation professionnelle prend le pas sur l'exécution des tâches. Dans nos entreprises de soins, le cadre de santé ne peut plus se permettre d'être satisfait par la simple exécution de tâches. D'ailleurs, le personnel attend autre chose qu'une simple exécution de tâches. Le manager d'aujourd'hui et de demain doit permettre à son équipe d'aller au-delà de la réalisation élémentaire.

---

<sup>27</sup>Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, quatrième édition revue et augmentée, Groupe Eyrolles 2000, 2001, 2002, 2004, 2006, p. 17, 271 p.

<sup>28</sup> Taylor (Frédéric Winslow Taylor, 1856-1915). Son ouvrage majeur : « Les principes de la direction scientifique des entreprises ».

Par ailleurs, nous constaterons dans le chapitre sur la motivation que l'une des façons pour y arriver c'est d'impliquer son personnel et donner du sens au travail. Nous découvrons également dans certains secteurs de nouvelles formes d'organisation avec des défis de compétitivité comme qualité de service, réactivité, innovation. Dans un tel contexte, celles-ci ne peuvent plus consister en un programme détaillé d'instructions et de consignes. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les entreprises et les organisations ont besoin de pouvoir utiliser un concept qui soit en accord avec l'évolution des contextes et situations de travail. Face à la montée de la complexité et de l'événementiel dans les situations professionnelles, il n'est plus demandé à l'opérateur de dépanner mais bien de savoir gérer des pannes, des aléas, des processus. Il ne sait pas d'avance ce qu'il faut faire et comment, il doit inventer, reconstruire, innover en d'autres termes, il doit réaliser sur place et en instantané une combinaison de ressources appropriées comme les connaissances, le savoir-faire, qualités relationnelles, ...pour faire face à l'événement et non pas faire appel à une combinatoire de ressources pré-établies. Nous entendons donc qu'ici le professionnel doit savoir naviguer dans la complexité en fonction des repères plutôt que d'exécuter un plan préconçu. Nous pensons qu'il est important de garder en mémoire que le savoir-faire d'exécution n'est en réalité que le degré le plus élémentaire de la compétence. Nous aborderons une définition de la compétence ultérieurement mais nous estimons intéressant de montrer que la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. C'est pourquoi, nous trouvons intéressant de développer le point de vue de Guy Lebordef. C'est un des experts les plus reconnus et consultés en France mais également à l'étranger sur le management et le développement des compétences. Il est Docteur d'Etat en Lettres et Sciences humaines et Docteur en Sociologie. Nous pouvons donc considérer que celle-ci évolue en fonction d'un curseur se déplaçant entre deux pôles.<sup>29</sup>

Nous avons d'une part, le pôle des situations de travail caractérisé par la répétition, le routinier, le simple, l'exécution des consignes, autrement dit la prescription stricte. D'autre part, nous avons le pôle des situations caractérisées par l'affrontement aux aléas, l'innovation, la complexité, la prise d'initiative, autrement dit la prescription ouverte.

En somme, la place du curseur<sup>30</sup> permettrait au manager de savoir où la compétence du professionnel se situe. D'une part, le professionnel se limite à savoir exécuter une opération ou un ensemble d'opérations, à appliquer des instructions, à respecter étroitement des consignes. Nous pouvons dire qu'une telle définition correspond aux organisations tayloriennes du travail. Bien entendu, elle a toute sa pertinence dans les situations où la prescription devient stricte pour des raisons de sûreté ou de sécurité.

---

<sup>29</sup> Le Bordef G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, quatrième édition revue et augmentée, Groupe Eyrolles, 2000, 2001, 2004, 2006, p. 58, 271 p.

<sup>30</sup> Voir annexe 1

D'autre part, si le curseur est voisin du pôle de la prescription ouverte, être compétent signifie savoir agir et réagir, en d'autres termes savoir quoi faire et quand. Face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes, le professionnel devra savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer, faire des choix, prendre des risques, prendre des responsabilités. Dans ce cas-ci, pour être reconnu compétent, il ne suffit plus d'être capable d'exécuter le prescrit, mais d'aller au-delà du prescrit.

Comme nous l'avons dit précédemment, la tendance générale des entreprises est de dépasser progressivement les situations d'inspiration taylorienne donc à prescription stricte. Néanmoins, nous constatons qu'un même employé peut se trouver à certains moments dans des situations à prescription stricte où il n'aura à mettre en œuvre que des savoir-faire limités et à d'autres moments dans des contextes à prescription ouverte dans lesquels il aura à gérer des situations professionnelles complexes et évolutives. Force est de constater qu'à certains moments, nous serons amenés à suivre des procédures strictes et à d'autres moments nous serons amenés à disposer d'une grande autonomie. Nous dirons qu'être compétent peut signifier « être capable d'exécuter » ou « être capable d'agir et réagir » en situation de travail. Le manager doit donc toujours savoir où le professionnel se situe en fonction bien évidemment de la situation. Prenons un exemple : suivant l'évaluation des besoins constants du malade, de l'évolution de son état et de l'importance de ses réactions aux traitements, l'infirmier décidera de maintenir ou d'interrompre au besoin le traitement prescrit et/ou de faire appel à la compétence médicale. Tant il est vrai que l'infirmier est le seul à assurer une présence continue auprès de la personne soignée, alors que celle du médecin est transitoire. De même, si nous prenons les compétences nécessaires à l'exécution d'un acte de soins technique, sans doute le mode procédural peut être accepté comme ne présentant que peu de variantes. Mais, il est inévitablement accompagné d'autres soins indirects comme l'observation de la personne, la prise en compte des informations que cette dernière apporte, des besoins qu'elle exprime et des moyens d'y répondre, des informations nécessaires à lui apporter pour obtenir une bonne compliance. Pour chaque action, en plus des données multiples contenues dans la situation que nous venons de voir, d'autres connaissances relevant du champ de la déontologie, de la législation professionnelle, des missions du service dans lequel ce professionnel s'inscrit, viennent s'ajouter pour pouvoir augmenter la pertinence et la professionnalité des décisions prises. En outre, agir avec compétence, c'est aussi tenir compte des limites de ses habiletés et de ses connaissances. L'infirmière doit refuser d'exercer une activité si elle ne possède pas les compétences requises ou, lorsqu'elle constate ses limites dans une situation donnée, elle peut demander de l'aide à une collègue, se faire assister ou superviser.

Nous vivons dans une économie qui appelle à une forte responsabilisation des personnes. Mais cet impératif de responsabilisation ne doit cependant pas conduire à considérer l'infirmière comme la seule responsable de la construction des compétences. Il ne suffit pas d'avoir des dispositions pour agir avec compétences : il faut aussi des dispositifs. Par ailleurs, nous devons considérer la compétence non seulement comme une disposition à agir mais également comme un processus. Nous nous rendons compte que beaucoup de difficultés rencontrées à propos du concept de compétence proviennent de la non distinction et de la non prise en compte de ces deux points de vue. A ne considérer la compétence que comme un état, nous risquons de la limiter à des ressources c'est-à-dire les connaissances, le savoir-faire... et de ne pas prendre en compte le processus d'activation de ses ressources. En d'autres termes, ce qui est demandé à un sujet en situation de travail, c'est non seulement d' « avoir des compétences » mais d' « agir avec compétence ». Il nous paraît donc primordial que dans chaque situation, la personne soit capable de construire ou d'adapter la combinaison pertinente de ressources pour agir. Nous attendons donc que le professionnel propose ou met en œuvre une démarche, mais qu'il construise la méthode de travail appropriée. Une compétence s'appuie nécessairement sur des savoirs et dans les sciences des soins plus que jamais. Le soin est une activité sur le vivant, il est donc sujet à évolution et adaptation. L'évolution du matériel, des connaissances, le changement des choix d'actions pour certains soins comme par exemple, celle de la prévention des escarres est éloquent, doivent pousser à l'actualisation des compétences. Une compétence dépassée n'est plus une compétence. Elle ne peut supporter aucune nostalgie. Une compétence qui n'est pas nourrie, entretenue, meurt. Elle demande, pour ce faire, une attitude réflexive de la part de son détenteur car les compétences se réfèrent toujours à des personnes.

En conclusion, nous dirons qu'agir avec compétence, c'est être capable de faire ou d'intervenir d'une certaine façon dans une situation donnée, en mobilisant et combinant de façon pertinente notre combinatoire de ressources pour gérer une situation professionnelle mais également des ressources de notre environnement : réseaux professionnels, procédures, etc. La réponse compétente devra également être une réponse de réseau et non seulement une réponse individuelle, même si l'interface avec un problème ou un client est assurée par une personne. Si nous reprenons l'exemple du chirurgien qui opère un malade, il n'agit pas seul, il ne peut réaliser l'opération que grâce à une chaîne de personnels et à l'aide de matériel. Agir avec compétence suppose donc aussi de savoir interagir avec autrui. Nous pouvons de moins en moins être compétent tout seul.

De même, le professionnalisme se prouve par la mise en œuvre régulière et non pas accidentelle. Agir avec compétence ne signifie pas seulement de savoir traiter un incident mais également de savoir l'anticiper.

Il faut vouloir pour pouvoir mobiliser et vouloir agir pour savoir agir. Mais en tant que manager, nous devons donc répondre à une question : « *Qu'est-ce qu'agir avec compétence ?* ». Le manager doit pouvoir comprendre ce qui se passe lorsqu'une personne agit avec compétence. Nous développerons ce point juste après car mieux appréhender ce processus, c'est se donner la possibilité de réunir les conditions favorables à sa réalisation et lever les obstacles qui pourraient s'y opposer. De surcroît, la compétence doit être un concept qui permette de raisonner non plus seulement en termes d'addition. Comme nous l'avons déjà affirmé plus haut, la compétence n'est pas une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être. En tant que cadre de santé, nous devons dépasser cette vision des choses. Par contre, le professionnel, pour réaliser une activité ou pour résoudre un problème devra savoir sélectionner les éléments pertinents dans un répertoire de ressources mais également être capable de les organiser. Ce qui est donc important dans ce cheminement c'est l'existence d'une dynamique interactionnelle entre les éléments. La compétence vue comme étant un simple addition de gestes élémentaires était certainement valable dans une organisation taylorienne (O.S.T).<sup>31</sup> De nos jours, nous ne pourrions plus appeler cela de la compétence. Si nous relisons Taylor : « *Chaque ouvrier doit apprendre à abandonner sa façon particulière de procéder, adapter ses méthodes aux nombreuses règles nouvelles, s'habituer à recevoir et à exécuter des ordres au sujet des détails grands et petits, autrefois laissés à son initiative* ». En résumé, au travail en miettes correspondait la compétence en miettes. Avec les nouvelles organisations qui se mettent en place, cette conception vole en éclats car les entreprises ont besoin de compétences qui leur permettent de développer et de rendre possible des combinaisons de ressources afin de permettre aux professionnels de gérer des situations professionnelles de plus en plus complexes, instables et événementielles.

D'ailleurs, le Collège national des médecins généralistes enseignants en 2005 définissait la compétence comme ceci : « *La compétence : savoir agir complexe, en lien avec le contexte d'apprentissage ou de l'exercice, qui intègre plusieurs connaissances et qui permet à travers une famille de situations, non seulement l'identification de problèmes mais également leur résolution par une action efficace et adaptée à un moment donné* ». <sup>32</sup> Aussi, il est important de se poser certaines questions. Notamment comment permettre au personnel hospitalier de développer leurs compétences ? Le personnel a besoin d'être aidé. C'est pourquoi, nous avons abordé l'élaboration du projet professionnel, la formation et le coaching dans le chapitre sur les enjeux pédagogiques car ils permettent d'accompagner l'équipe. De même, comme nous l'évoquions précédemment au concept de compétence nous devons rajouter une résultante qui est agir avec compétence.

---

<sup>31</sup> Organisation Scientifique du Travail

<sup>32</sup> Groupe de travail Certification, « Les compétences du médecin généraliste », in Revue Exercer, septembre 2005.

Pourquoi ? Tout simplement parce que l'on ne peut forcer personne à agir et réussir avec compétence. Le cadre doit en être conscient. Par contre ce qu'il est possible de faire, c'est de réunir de façon cohérente un ensemble de conditions favorables pour augmenter la probabilité qu'il agisse et réussisse avec compétence dans telle ou telle situation de travail. Comment ? En utilisant des leviers sur lesquels des décisions peuvent être prises pour augmenter cette probabilité et qui concernent aussi bien le savoir que le pouvoir et le vouloir agir.

## **2.5 Agir avec compétence**

Les compétences peuvent être considérées comme une résultante de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes, à savoir les connaissances, le savoir-faire, les réseaux, ... Ensuite, nous avons le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif dans lequel il intervient. Et pour terminer, nous avons le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu. Comme nous le disions, il est possible de réunir de façon cohérente un ensemble de conditions favorables pour maximiser la probabilité que le personnel agisse et réussisse avec compétence, ceci en utilisant des leviers.

### **2.5.1 le savoir agir**

Le savoir agir peut être favorisé par le développement de ressources par la formation, qui enrichira l'équipement de la personne en connaissances et en savoir-faire. Par ailleurs, l'entraînement permettra l'apprentissage ou la consolidation de pratiques professionnelles et développera la faculté de mobiliser, de combiner et de transposer des ressources. La formation en alternance, l'organisation de situations de travail simulées ou reconstituées, les études de cas trouvent ici leur place. L'accompagnement par l'intermédiaire du coaching, ... est également un moyen pour augmenter la probabilité d'agir avec compétence. Le développement de la connaissance de leur propres ressources par des professionnels permet de maximiser la réussite : mieux ils seront ce qu'ils savent et les limites de ce qu'ils savent, mieux ils pourront utiliser leur capital de ressources et les faire évoluer. De même, le personnel peut apprendre beaucoup en situations de travail si certaines conditions sont réunies, c'est au cadre à organiser des situations de travail professionnalisantes.

Par l'utilisation de ces différents leviers, nous pouvons constater qu'il est possible de développer le savoir agir. Il est parfois nécessaire de rappeler au manager quels sont les moyens à mettre en place pour développer le capital humain de son service. C'est pourquoi, nous constatons que le coaching est une réelle piste de réflexion, c'est une perspective à ne pas négliger. Les enjeux sont très importants pour les cadres de santé car ils ont besoin de professionnels et le coaching permet de développer davantage les compétences. L'objectif est vraiment de tout mettre en place pour développer le capital humain.

### **2.5.2 Le vouloir agir**

Le vouloir agir sera encouragé par des enjeux clairs et partagés donnant du sens aux objectifs de performance à atteindre mais également par des retours constructifs du management sur le travail effectué. De même, un accompagnement encourageant et reconnaissant les efforts et les progrès accroît la réussite. Une politique de ressources humaines équitable sans laquelle aucune motivation durable n'est possible, aura une incidence directe sur le vouloir agir. Par ailleurs, le cadre devra veiller à la qualité de vie au travail. L'infirmière en chef devra également témoigner de la considération, des actes de reconnaissance, de confiance et de considération qui faciliteront la prise de risque. De plus, la reconnaissance, la confiance et la considération facilitent l'engagement de la personne.

Force est de constater qu'un cadre de santé doit savoir motiver son équipe, les encourager, être reconnaissant du travail accompli. Le manager doit également être équitable avec ses collaborateurs car l'équité engendre de la motivation et nous percevons dans le chapitre sur la motivation que celle-ci est à la base du développement du capital humain. Comment vouloir développer les compétences sans motivation, sans enrichissement, sans équité, sans humanisme, sans donner du sens ... ? C'est pourquoi, la qualité du management aura un rôle déterminant.

### **2.5.3 Le pouvoir agir**

Le pouvoir agir peut être rendu possible par la délégation des responsabilités. De même, la mise à disposition en temps opportun des moyens, des informations des équipements nécessaires à l'activité favorisent le pouvoir agir.

Par ailleurs, la gestion du temps laissant la possibilité de prendre du recul par rapport aux pratiques mises en œuvre, faire des retours d'expérience, coopérer avec d'autres, se former ont un impact sur le pouvoir agir. Il est également important de mettre en place de bonnes conditions de travail, à savoir l'ergonomie de postes de travail, .... Le cadre de santé veillera également à l'organisation du travail qui définira les pouvoirs et les marges de manœuvre permettant de prendre des initiatives.

En définitive, nous comprenons que la délégation est importante si nous voulons développer les compétences de nos collaborateurs. De même, les conditions de travail sont déterminantes et comme nous venons de le voir, elles déterminent le pouvoir agir. Il faut absolument considérer l'infirmière comme source de création de valeur et pas uniquement comme une ressource. Ces différents leviers doivent être pris en considération sinon ils risquent d'entraver le pouvoir agir et par conséquent le développement des compétences.

Evidemment, d'autres leviers peuvent exister. Ce qui importe, ce sont les décisions prises sur chacun d'entre eux, elles doivent être cohérentes entre elles. En résumé, plus le manager réunira ou fera réunir un ensemble cohérent de conditions favorables et cohérentes entre elles, plus il augmentera les chances que son équipe agisse et réussisse de façon compétente. Le contexte est aussi important à considérer que l'individu. Nous pouvons conclure en disant que la responsabilité de la construction des compétences doit être une responsabilité partagée entre les collaborateurs et les managers. Lorsque nous parlons de compétences, nous ne devons pas uniquement raisonner en imaginant un univers fait de simples possibilités personnelles ce qui sous entend qu'il ne faut pas voir le potentiel individuel des personnes mais il faut voir l'individu avec son potentiel dans le contexte dans lequel il se situe. A ce moment là, les pratiques concernant la construction, la reconnaissance et l'évaluation des compétences gagneraient à s'appuyer sur cette approche. Les entreprises ont besoin d'un concept de compétence qui situe de façon claire les responsabilités des divers acteurs dans la construction du professionnalisme, agir avec autonomie en fait partie.

## 2.6 Agir avec autonomie

Un autre critère important du concept de compétence et non des moindres, c'est agir avec autonomie car cela sous-entend la compréhension de l'action. Agir avec autonomie signifie être capable d'autoréguler ses actions, de savoir non seulement compter sur ses propres ressources mais rechercher des ressources complémentaires, d'être en mesure de transférer ses compétences dans un autre contexte. Mais la difficulté réside souvent dans le terme « être capable de » car une action peut être réussie par erreur, par hasard, ... donc cela signifie que la personne qui l'a réalisée ne possède pas forcément la compétence correspondante. Nous savons pertinemment que réussir ne veut pas dire nécessairement être autonome. Donc le savoir-faire ou l'activité ne peuvent suffire pour identifier une compétence, pour être reconnu comme compétent nous devons être capable de réussir notre action mais également comprendre pourquoi et comment nous agissons. Néanmoins, nous sommes conscients que l'héritage laissé par l'Organisation Scientifique du Travail est un lourd héritage dans nombre d'institutions. Nous pensons donc qu'en tant que futur manager, ce travail nous incombera, à nous de faire évoluer les pensées car la vie c'est le mouvement et donc à nous de penser le futur, et bien entendu ne pas reproduire d'incohérence. Pour cela nous devons prendre conscience que le concept de compétence doit évoluer en parallèle avec l'évolution des organisations, ceci afin de développer le capital humain et d'évaluer au mieux le personnel. En développant une démarche fondée sur un contrat d'objectifs, de même que réunir de façon cohérente les conditions favorables pour permettre aux employés d'agir et réussir avec compétence et autonomie dans telle ou telle situation de travail, cela modifierait probablement la perception de l'évaluation du personnel. En agissant de la sorte, l'évaluation rentrerait dans une logique de suivi du personnel. En effet, tous les acteurs de l'entreprise s'y retrouveraient, le salarié pourrait exprimer ce qu'il pense de son travail, il pourrait motiver ses demandes de formation, il saurait ce que l'entreprise attend de lui, il pourrait expliquer le processus utilisé pour atteindre les objectifs. En d'autres termes, un acteur à part entière. Quant à l'entreprise, elle connaîtrait les besoins en formation, les employés produiraient davantage car ils se sentiraient plus impliqués, la communication serait présente aussi bien ascendante que descendante. Le manager quant à lui maintiendrait le dialogue avec ses subordonnés, il permettrait aux employés d'accroître leurs potentiels. Néanmoins, nous constaterons également plus loin que cela n'est pas suffisant, le manager devra prendre en compte la motivation du personnel et savoir agir sur celle-ci, de même qu'il devra être capable de relancer la mobilité interne ainsi que savoir donner du sens au travail.

En conclusion, le professionnel de santé doit également être capable de comprendre son action. Pourquoi a-t-il agit de la sorte et comment ? Il doit être capable d'expliquer le processus utilisé pour atteindre son objectif. De même, c'est la perspective donnée à l'action qui justifie les compétences professionnelles et les qualifications requises. Sans perspective infirmière, il ne s'agit que de tâches qui ne relèvent dès lors pas du soin infirmier. La compétence est donc la capacité d'agir avec efficacité, initiative, responsabilité, innovation et pertinence dans chaque situation spécifique d'un contexte professionnel donné et de résoudre les problèmes liés à chaque situation en évitant leur réapparition. De même agir avec compétence, c'est mobiliser et utiliser, de façon appropriée, ses propres ressources c'est-à-dire les connaissances, les habiletés, le savoir faire, la culture, ... et celles de son environnement, à savoir l'expertise, les banques de données, les documents, ... pour réaliser ses activités professionnelles. Si nous prenons une analogie musicale, nous pouvons considérer que les modalités prescrites constituent une « partition ». Celle-ci comporte des règles, des rythmes, des mesures, une clé, des thèmes, une forme, des mouvements ... Elle est de l'ordre du prescrit et est la même pour tous. La compétence réelle des opérateurs sera d'interpréter cette partition, d'en construire une bonne « interprétation ». Alors que la partition est la même pour tous, l'interprétation est propre à chacun. Le prescrit, c'est la partition ; ce sont les règles ou les critères qu'il faut prendre en compte. La compétence réelle, c'est celle qui se manifeste dans l'interprétation. Ce qui est demandé, c'est que chaque opérateur puisse construire sa propre réponse pertinente, sa propre façon d'agir, c'est-à-dire sa propre pratique professionnelle. Le développement des compétences ne doit-il pas être un des fondements de l'évolution et de l'adaptation des organisations sanitaires à leur environnement ? Nous constaterons dans le chapitre sur la gestion des ressources humaines que le capital humain est un facteur clé de succès, de même que la compétence est l'expression de ce capital humain et la compétence est génératrice de valeur. En effet, ne devons-nous pas considérer les infirmières comme source de création de valeur ? L'homme n'est-il pas la première richesse de l'entreprise ? La compétence, c'est aussi la maîtrise d'une place dans l'équipe. L'évolution des métiers de la santé et des attentes des patients conduit également à une nécessité de renforcer et développer les compétences des agents afin qu'ils puissent agir avec autonomie. Afin d'étoffer notre discours, nous allons à présent donner une définition de la compétence.

## **2.7 Une définition de la compétence**

Un des premiers réflexes lorsque nous nous engageons dans une démarche compétence est de commencer par chercher une définition. Cette démarche semble logique mais au fil des recherches nous constatons qu'il existe une multitude de définitions. A la lecture des différents auteurs, nous proposons de traiter la définition de la compétence en effectuant une distinction entre « être compétent » et « avoir des compétences ».

### **Être compétent**

C'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail, comme par exemple les problèmes à résoudre, l'activité à réaliser, le projet à réaliser, ...

Etre compétent, c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinaison appropriée de ressources c'est-à-dire le savoir, le savoir-faire, le comportement, le mode de raisonnement... Nous nous référons ici au domaine de l'action.

### **Avoir des compétences**

C'est avoir des ressources c'est-à-dire des connaissances, le savoir-faire, une méthode de raisonnement, des aptitudes comportementales, ... pour agir avec compétence. Avoir des ressources est donc une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétence.

En somme, nous reconnaissons donc qu'une personne sait agir avec compétence si d'une part elle sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources appropriées personnelles c'est-à-dire des connaissances, le savoir-faire, le comportement,... et de son environnement, à savoir les collègues, les experts, .... En d'autres termes, c'est avoir des compétences. D'autre part, si elle sait gérer un ensemble de situations professionnelles, c'est-à-dire agir avec compétence. Et pour terminer, si elle sait produire des résultats satisfaisants à certains critères de performance pour un destinataire. En d'autres termes, c'est être compétent.

Nous trouvons plus pertinent de faire cette distinction entre être compétent et avoir des compétences car en tant que futur cadre, nous devons connaître le potentiel de notre équipe. N'oublions pas que les institutions de soins ou les hôpitaux sont des entreprises à part entière, leur but est de dégager des richesses afin de maintenir une capacité d'investissement. Dans un tel contexte, le potentiel humain est de plus en plus considéré comme une de ses principales richesses.

De même, l'évaluation du personnel doit permettre de constater le processus utilisé pour arriver au résultat. En faisant cette distinction, nous percevons mieux l'interaction, le processus utilisé. Nous pensons donc être plus révélateur en terme d'évolution car comme nous l'avons déjà dit, de nos jours, nous attendons bien plus qu'une simple exécution de tâches. Cette distinction permet également de mieux cerner les besoins de chaque infirmier. En effet, comprendre le processus utilisé pour arriver au résultat permet entre autre de connaître les besoins en formation. Nous percevons à nouveau l'enjeu pédagogique pour le cadre de santé. Il ne s'agit pas de contrôler mais d'évaluer pour former. Par ailleurs, le manager devra faire une distinction entre les compétences clés et les compétences stratégiques car la concurrence a et aura de plus en plus d'impact sur la façon de manager au sein de nos entreprises.

## **2.8 Compétences clés et compétences stratégiques**

Deux autres auteurs<sup>33</sup> nous font part de leur point de vue qui, à nos yeux, est particulièrement intéressant. Pour eux, l'entreprise qui vise l'excellence doit être en mesure de recenser ses compétences « clés » et ses compétences « stratégiques ». Nous nommons compétences clés, les compétences sans lesquelles l'entreprise est certaine de décliner. Nous appelons compétences stratégiques, les compétences qui permettent de différencier, donc de distinguer, l'entreprise de ses concurrents. Les compétences stratégiques sont perçues par le marché des savoir-faire difficilement copiables. En cela, elles constituent une précieuse source de fidélisation des clients et un important vecteur de notoriété et d'image. Une nouvelle fois, nous sommes tournés vers une vision plus économiste. Le cadre devra donc faire la différence entre compétences clés et stratégiques, ce n'est pas forcément facile. Pour y parvenir, nous devons donc les analyser une par une. Dans une telle démarche, nous devons donc nous poser les bonnes questions. L'infirmière en chef avec sa hiérarchie tenteront de répondre le plus exactement possible aux questions suivantes : quelles compétences doit maîtriser notre entreprise pour présenter une offre attractive et crédible sur le marché ? Mais encore, lesquelles lui permettent d'engendrer de la valeur ? Lesquelles lui confèrent un réel avantage concurrentiel ? Quelles personnes les détiennent ? Lesquelles ne doit-elle perdre sous aucun prétexte ? Lesquelles doit-elle développer en priorité ? Lesquelles peut-elle se procurer auprès de partenaires extérieurs ? Quelles sont celles qui sont les plus difficiles à copier ? Quelles sont les compétences les plus enviées par les concurrents ? Quelles sont celles que mon entreprise devra posséder dans trois ans ? Dans cinq ans ?

---

<sup>33</sup> Chamak A. / Fromage C., *Le capital Humain*, Editions Liaisons 2006, 201 p.

En tant que cadre de santé, nous devons permettre à nos collaborateurs de développer leurs compétences, de même nous devons prendre conscience que le capital humain constitue un avantage concurrentiel, une nouvelle fois nous sommes face à une vision plus économiste. Néanmoins, il faut être conscient que le développement des compétences est consommateur de temps néanmoins certaines consommations sont à considérer comme des investissements. Selon Michael Porter « *une firme se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur. La différenciation est l'un des deux types d'avantages concurrentiel qu'une firme peut posséder ...* »

Les différentes lectures ont donc permis de constater que de nombreuses équipes de chercheurs se sont mobilisées au cours des dernières années afin d'étudier le sujet, observant longuement et minutieusement l'impact des pratiques des directions des ressources humaines sur la compétitivité des entreprises. Leurs conclusions sont formelles et convergentes : « *le facteur humain constitue bien un avantage concurrentiel.* »<sup>34</sup> Et ceci que nous nous situions dans le secteur marchand ou non marchand. De même, selon J.B. Barney<sup>35</sup>, « *les ressources organisationnelles peuvent constituer un avantage compétitif durable. Le niveau des savoirs, des connaissances, des aptitudes et des compétences du personnel constitue une importante source de création de valeur* ». Nous pouvons à nouveau voir l'importance de considérer les infirmières comme des sources de création de valeur. D'autres auteurs<sup>36</sup> ont identifié un ensemble de pratiques qui expliqueraient le haut niveau de performance de certaines firmes. Selon eux, la performance globale de l'entreprise est largement conditionnée par sa capacité à recruter des salariés selon trois critères de sélection. Nous retrouvons d'une part, la compétence professionnelle, d'autre part les qualités intrinsèques personnelles telles que le potentiel, le dynamisme, le niveau intellectuel, le profil psychologique, etc. Et pour terminer, nous retrouvons l'adhésion aux valeurs prônées par l'entreprise. A la lecture de ces trois critères, n'y a-t-il pas l'assurance pour l'entreprise de disposer d'un capital humain de grande qualité, et particulièrement adapté à ses besoins ?

---

<sup>34</sup> Allani-Soltan N., Bayad M. et Arcaud M., « Excellence », in Revue, 2004

<sup>35</sup> Barney J.B., « Firm resources and sustained competitive advantage », in Journal of management, n°17, 99-120, 1991

<sup>36</sup> Ichniowski C., Shaw K. et Prensushi G., « The effects of human resource management practices on productivity : A study of steel finishing lines », in The American Economic Review, vol. 87, n°3, 291-313, 1997

## 2.9 Conclusions

Il nous paraissait essentiel d'aborder un chapitre sur les compétences professionnelles afin de mieux cerner l'évolution de ce concept. C'est pourquoi il nous semblait utile de faire une distinction entre qualités, qualifications et compétences afin d'utiliser les termes adéquats tout au long de ce travail. Auparavant l'infirmière était reconnue pour ses qualités, aujourd'hui, elle doit l'être pour ses compétences. Aussi, nous dirons qu'il est essentiel pour les cadres de santé de considérer le concept de compétence comme étant un processus et non plus comme une simple addition de différents savoirs. Une nouvelle fois, nous percevons l'importance pour le cadre d'être pédagogue avec son équipe de soins. Les professionnels d'aujourd'hui doivent de plus en plus faire face aux événements et par conséquent ils doivent sélectionner les éléments pertinents dans leur répertoire de ressources. Le monde hospitalier sera de plus en plus confronté à l'événementiel et le changement permanent tout comme la plupart des industries. De plus, les besoins des patients changent également. Le service offert à la clientèle sera de plus en plus du « sur-mesure ». Il ne suffit plus simplement d'exécuter des tâches, c'est aller au-delà de la réalisation élémentaire. C'est pourquoi, il faut un concept qui soit en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail. Les entreprises de soins doivent considérer la notion de compétence comme étant une véritable stratégie. La compétence doit être un concept qui permet de raisonner en termes combinatoire.

Il est grand temps de développer un concept de compétence qui permette de faire progresser le professionnalisme des employés, de reconnaître avec objectivité les compétences qui ont été développées et de distinguer le produit de l'employé et le produit de son environnement, à savoir le management, la formation, ... dans la construction des compétences. De même, le cadre de santé a pour mission de pratiquer un leadership efficace c'est-à-dire savoir déléguer ses pouvoirs, être visionnaire, mais aussi il doit se comprendre soi-même et avoir une communication signifiante, ceci afin de susciter l'enthousiasme et l'engagement d'autrui. C'est pourquoi, nous avons perçu que le management déléгатif était également un outil pour développer les compétences. La délégation n'est certes pas une panacée universelle, bien menée, elle peut être à l'origine d'une véritable dynamique du service, et par là même, d'un établissement. Elle implique humilité et introspection de la part de tous les protagonistes. A ce prix, les enjeux de cette pratique apparaissent importants pour l'évolution du monde du travail, et plus particulièrement de la santé. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et son adaptation au monde extérieur.

Ensuite, par les différentes approches du concept de compétence, nous avons voulu montrer leur évolution car le cadre de santé a besoin de professionnels sachant naviguer dans la complexité en activant leurs répertoires de ressources afin d'agir avec compétence. De même, les infirmiers doivent savoir prendre des décisions, des responsabilités, prendre des risques face aux imprévus, à la complexité qui sont de plus en plus présent dans nos organisations. C'est pour cela qu'il est nécessaire de développer les compétences de nos collaborateurs. Le professionnel de la santé doit être capable d'agir mais aussi de réagir. Par ailleurs, nous avons aperçu que le cadre de santé peut augmenter la probabilité que ses collaborateurs agissent et réussissent avec compétence. Pour ce faire, il existe des leviers qui concernent le savoir, le pouvoir et vouloir agir. Il est important pour tout manager de ne pas perdre cela de vue. Comme nous l'avons déjà souligné, le rôle du cadre est de réunir un ensemble cohérent de conditions favorables afin d'augmenter les chances de son équipe d'agir et de réussir avec compétence. C'est également important si nous voulons voir progresser nos équipes.

Aussi, un autre critère et non des moindres est de permettre au personnel d'agir avec autonomie car cela signifie être d'autoréguler ses actions. En d'autres termes, savoir puiser dans ses propres ressources mais également rechercher d'autres ressources. Toujours afin d'éclaircir nos propos, nous avons choisi comme définition de la compétence, une distinction entre d'une part être compétent et d'autre part, avoir des compétences car il est important en tant que cadre de connaître le potentiel de ses collaborateurs. Et enfin pour clôturer ce chapitre, nous avons mis en évidence qu'il est essentiel pour un cadre de distinguer les compétences clés, c'est-à-dire indispensable à la survie de l'entreprise et les compétences stratégiques de son service, de son entreprise, c'est-à-dire les compétences qui apportent un avantage concurrentiel. Par ailleurs, nous clôturerons ce chapitre par un relevé de mots clés.

Par ailleurs, nous apercevrons dans le troisième chapitre que le concept de compétence doit également rendre possible l'évaluation des compétences. Aussi, aucune évaluation n'est neutre et par conséquent elle ne peut donc pas laisser indifférent les managers ainsi que les individus. Elle peut être à la fois souhaitée par les salariés car ceux-ci aspirent à être reconnu mais également redoutée parce qu'ils craignent d'être jugé. En effet, l'évaluation permet d'être reconnu mais peut également amener à être exclu. De plus, ce serait une erreur que de réduire l'évaluation des compétences à un simple contrôle dans nos entreprises de soins comme c'était le cas dans les organisations tayloriennes. Le cadre de santé doit mettre l'accent sur une notion qui est : évaluer pour évoluer car évaluer c'est apporter de la valeur. En effet, dans ce contexte, l'évaluation permet de progresser, d'être reconnu pour son professionnalisme, en d'autres termes, nous reconnaissons une valeur au travail de nos collaborateurs car toute reconnaissance permet d'évoluer.

D'ailleurs, l'évaluation doit être un outil de valorisation qui permet les progrès aussi bien individuels que collectifs. En effet, le contrôle ne peut que décourager les initiatives, les prises de risque, la coopération. Nous serions à l'opposée d'une démarche éducative alors que le cadre a un rôle éducatif s'il veut que son équipe progresse. Nous savons tous que l'évaluation des compétences ne peut être une science exacte mais les entreprises d'aujourd'hui ont besoin d'établir des critères d'évaluation des compétences. Il faut pouvoir évaluer les manières d'agir, les façons de travailler, pouvoir reconnaître une valeur à la façon dont l'employé prend en compte et traduit les exigences de gestion c'est-à-dire la qualité, la méthode, etc. des situations professionnelles et non pas une évaluation des personnalités. Nous constaterons que l'évaluation fait partie d'une politique de gestion des ressources humaines. De même, nous remarquerons que l'entretien est certainement la méthode la plus utilisée pour évaluer le personnel, bien entendu sous certaines conditions d'utilisation. Nous constaterons également qu'il y a différentes approches possibles pour évaluer le personnel.

Afin d'éclaircir notre discours, voici le relevé des mots clés pour ce chapitre. L'objectif est toujours de susciter davantage de questionnement. Nous avons repris à notre sens les principaux mots clés qui ont servis de fil conducteur tout au long de ce chapitre. Nous avons volontairement choisi des mots clés différents du premier chapitre, ceci afin de ne pas faire de répétition. Néanmoins, ils indiquent la même direction. Quels sont-ils ?

## MOTS CLES DU CHAPITRE

1. Agir avec compétence
2. Capital humain
3. Combinatoire de ressources
4. Complexité
5. Délégation
6. Evolution des contextes
7. Management
8. Organisation
9. Processus
10. Professionnalisme

## PLAN DU CHAPITRE

### *3. L'évaluation des compétences*

*3.1 Une évaluation structurée*

*3.2 Contrôler et/ou évaluer*

*3.2.1 Différentes approches*

*3.3 Comment choisir une méthode d'évaluation*

*3.3.1 L'entretien comme méthode d'évaluation*

*3.4 Conclusions*

## MOTS CLES DU CHAPITRE

### **3 L'EVALUATION DES COMPETENCES**

Dans le chapitre précédent nous avons fait la distinction entre qualités, qualifications et compétences. Nous avons également parlé de la notion du savoir au concept de compétence. Différentes approches nous ont permis de voir l'évolution du concept de compétence, ceci afin d'avoir un concept qui soit en accord avec l'évolution des contextes et situations de travail. De même, nous avons vu qu'agir avec compétence est une résultante de trois facteurs, à savoir le savoir agir, le vouloir agir et le pouvoir agir. Aussi, nous avons mis en évidence qu'il est important de permettre aux équipes d'agir avec autonomie, une façon d'y arriver c'est de déléguer davantage. Toujours dans un souci d'éclaircir nos propos, nous avons opté pour une définition de la compétence. Et enfin, nous avons fait une distinction entre les compétences clés et les compétences stratégiques.

A présent, nous abordons l'évaluation des compétences car c'est un outil indispensable au développement du capital humain dans nos entreprises de soins, évaluer pour former. L'évaluation est un terme très souvent utilisé dans le milieu hospitalier. Aucun acteur de l'entreprise ne peut y rester insensible car derrière l'évaluation se profilent les craintes ou les souhaits d'un jugement de valeur. Certains y cherchent une reconnaissance de leur expérience et de leur professionnalisme, d'autres au contraire redoutent une dépréciation ou la sanction. Le travail d'évaluation doit commencer en amont de l'action, avec notamment une communication claire, efficace et permanente avec les employés, ce qui évite bien souvent que les problèmes ne s'enveniment. La communication n'est-elle pas un outil pédagogique ?

L'évaluation des compétences nécessite de la part du manager un bon contact relationnel et un travail de tous les jours. L'évaluation si elle est bien menée est également une clé d'un plus grand engagement des salariés dans l'entreprise, d'une plus grande prise de responsabilités et donc d'une meilleure productivité. Nous percevons donc l'importance de l'évaluation dans une démarche éducative car comme nous venons de le souligner, bien menée, elle est une clé d'un plus grand engagement des hommes.

### 3.1 Une évaluation structurée

Tout d'abord, l'évolution des métiers de la santé et les attentes des patients conduisent également à une nécessité de renforcer et de développer les compétences du personnel. Actuellement, la recherche d'efficience devient de plus en plus prégnante et renforce le besoin de développement des compétences. Soigner mieux en dépensant moins. Dans ce contexte, la place de l'entretien annuel d'évaluation semble renforcée. Il s'agit de ne pas se cantonner à l'évaluation-contrôle qui privilégierait la seule mesure des écarts à la norme. Evaluer, c'est essayer de comprendre ce qui est fait et non pas seulement essayer de vérifier si ce qui est fait est conforme afin de construire l'avenir professionnel. Nous pensons que l'adoption de certaines postures dans l'évaluation du personnel par le cadre de santé peut favoriser la motivation des agents lorsqu'elle favorise la reconnaissance.

Aujourd'hui le défi auquel est confronté l'hôpital comme toutes les entreprises est précisément de développer les compétences des professionnels. La fragmentation du lien social fragilise les rapports humains et les notions d'engagements dans l'entreprise. Alors que trop souvent le personnel est évoqué en terme de charge, il importe de le reconnaître aussi comme la première ressource de l'hôpital. Aussi, l'évaluation vise à adapter les compétences aux besoins de l'organisation et à concilier les attentes des personnels. Pour que l'entretien soit constructif et ne soit pas vide de sens, il importe de le resituer dans ce contexte. En effet, l'organisation taylorienne exigeait que les opérateurs oublient leur personnalité pour devenir interchangeables sur les postes de travail, actuellement, il serait difficile de développer une qualité de service sans pouvoir recourir à la contribution des personnalités. Donc la problématique réside en, comment évaluer ces fameux savoir être sans porter un jugement sur la personnalité ? C'est pourquoi, nous pensons donc qu'il serait plus judicieux d'évaluer les façons d'agir plutôt que celui qui agit. Par ailleurs, du point de vue des exigences de gestion, les compétences d'un sujet ne peuvent être prises en compte que si elles sont validées par un dispositif de mesure qui reconnaît leur existence c'est-à-dire des méthodes, des instruments, .... Le manager devra donc créer ou utiliser un dispositif spécifique d'évaluation, un référentiel afin que les compétences puissent être mises en évidence. Ne devons-nous pas également garder à l'esprit que derrière les débats sur le concept de compétence se trouvent des enjeux individuels et sociaux ? Pour exister, la compétence a besoin d'être reconnue car ne pas être reconnu compétent, c'est être inutile socialement. De même, pour devenir compétent, c'est en référence à un profil de fonction, ce qui permet à l'individu de savoir ce que nous attendons de lui mais ce profil de fonction sert à l'évaluation et à l'élaboration d'une grille d'évaluation.

Ensuite, définir les fonctions, c'est permettre à chacun de savoir qui fait quoi, comment, pourquoi et pour qui. C'est donner la possibilité à chacun de savoir « à quoi il sert » le poste qu'il occupe dans l'entreprise, le service, et dans « quel sens orienter son action ». La définition des fonctions sert également de base pour fixer les objectifs individuels des collaborateurs et leur évaluation. L'efficacité de l'organisation, quelle que soit sa structure ainsi que la responsabilisation et la motivation des acteurs, en dépendent. Elle permet également de vérifier la cohérence des responsabilités au sein du service, d'une organisation, d'optimiser l'efficacité de l'organisation, de connaître les compétences nécessaires notamment les besoins en formation, la gestion prévisionnelle des compétences mais également d'évaluer le poids et l'importance de la fonction. De plus, définir la fonction, c'est déterminer les principales responsabilités que la personne doit assumer et par conséquent, c'est déterminer les compétences qu'elle doit détenir ou devra détenir. C'est décrire non pas les tâches à accomplir, mais les « missions » majeures à mettre en œuvre. Il est important que le cadre de santé perçoive la description de fonction comme un outil de management pour clarifier les rôles, leur compréhension, leur intériorisation. Donc, la distinction entre ces deux notions clés, tâches et responsabilités, est essentielle. En effet, décrire une fonction en termes de tâches réduit la prise d'initiative et nuit au développement de l'autonomie d'action dans le poste. De plus, une telle définition de la fonction peut devenir un carcan protecteur dont les individus refuseront de sortir. En revanche, une définition de la fonction efficace doit faire ressortir clairement ce qui est central, prioritaire et permanent dans le poste. Différents auteurs nous confirment qu'il faut plusieurs points de vue sur la compétence et ceux-ci doivent être réunis et confrontés. Le dialogue ainsi que la confrontation intersubjective doivent faire partie du dispositif d'évaluation. De même que le point de vue de la hiérarchie et celui de la personne ont chacun leur raison d'être mais aussi leurs limites. Par conséquent, pris isolément, ils ne peuvent valider les compétences. La validité et la validation résultent de leur dialogue et de leur confrontation.

En conclusion, la compétence est toujours un construit social. L'évaluation nomme les compétences, or vouloir définir les compétences d'un sujet en dehors de toute référence à un dispositif amènerait à privilégier les plus forts sur le marché du travail et défavoriser les plus faibles. Nous devons donc impérativement faire reconnaître la valeur des compétences par un dispositif de validation tout comme une monnaie est frappée officiellement pour qu'on puisse lui faire confiance. En tant que futur cadre, nous devons en être conscient car ce travail nous incombe. Le vrai débat que nous devons avoir est sur les composantes, les règles et les acteurs du dispositif de validation. Le manager doit garder à l'esprit que le jugement d'autrui est important dans la construction de l'identité professionnelle du sujet. Ce dernier en attend de la reconnaissance, de la légitimité pour pouvoir affirmer et afficher son niveau de professionnalisme.

A nouveau, nous constatons lors de la lecture des différents ouvrages que dans la plupart des cas l'outil utilisé pour évaluer le personnel est souvent mal adapté car d'une part le dialogue est peu présent, d'autre part le jugement sur la personnalité est quant à lui trop présent. Par conséquent cela constitue des biais pour l'évaluation des compétences car en définitive ce sont elles seules qui doivent être évaluées. De là en découle certainement la mauvaise perception des évaluations auprès de certaines personnes. Nous trouvons donc intéressant de faire une distinction entre contrôler et/ou évaluer.

### **3.2 Contrôler et/ou évaluer**

Le terme « contrôle » apparaît vers 1611, suite à une contraction de l'expression « contre-rôle », ce dernier étant un registre de comptabilité tenu en double pour authentifier toutes les écritures. Le contrôle a pour objectif d'établir une conformité entre une norme, un gabarit, un modèle afin de comparer et mesurer les écarts. Nous sommes donc dans une relation de référé à référant, c'est-à-dire d'une situation réelle à une situation souhaitée.

Quant au terme « évaluation », il contient le mot valeur. Une nouvelle fois, nous constatons que l'évaluation a toute sa place dans la démarche éducative. L'évaluation repose sur un processus de production de sens, de significations. Elle se réfère à l'ordre du vivant, d'un vécu historique et temporel tant pour l'évalué que pour l'évaluateur. L'évaluation attribue donc une valeur, propose une estimation ou une appréciation. Nous pouvons distinguer l'analyse des compétences en termes de savoir exécuter et en termes de savoir agir. D'une part, si la compétence consiste à appliquer une procédure stricte, nous pourrions par conséquent dire qu'elle se rapproche du contrôle. D'autre part, plus la compétence est de l'ordre du savoir agir, plus l'évaluation consistera à attribuer une valeur, un sens à une pratique professionnelle mise en œuvre. Si nous reprenons le cas d'une organisation où les situations de travail sont à prescription stricte<sup>37</sup>, l'évaluation se réduira à n'être qu'un contrôle. Dans ce cas-ci, l'évaluation ne mesure que l'écart par rapport à la mesure standard. Par contre, si la compétence se rapproche du savoir agir<sup>38</sup>, son évaluation ne se réduira plus à contrôler sa conformité par rapport à une norme unique. Nous savons tous qu'il n'y a pas qu'une seule façon d'agir avec compétence. Dans la logique de notre raisonnement, l'évaluation ne pourra pas se limiter à mesurer un écart puisqu'il n'existe pas de comportement standard.

---

<sup>37</sup> Voir annexe 1

<sup>38</sup> Voir annexe 1

Les référentiels de compétences sont à considérer non pas comme des moules dans lesquels les sujets doivent se fondre mais comme des points de repère. Les sujets devront construire des réponses qui ne sauraient être uniques car comme nous l'avons déjà évoqué, il n'y a pas qu'une seule façon d'agir. Cette approche est certainement plus exigeante et pour cela nous devrions explorer certaines pistes comme par exemple la confrontation de plusieurs regards afin de gagner en objectivité. En effet, l'attribution d'une valeur relèverait alors d'un consensus et non du point de vue d'un seul acteur. Evidemment, plusieurs approches pour évaluer sont possibles.

### **3.2.1 Différentes approches**

Nous pensons qu'il y a plusieurs approches possibles pour évaluer les compétences. Elles peuvent être choisies ou combinées selon les situations rencontrées. Il faut bien se rendre compte que l'évaluateur évalue non pas les compétences mais ce que le dispositif d'évaluation nomme compétences. Les compétences ne peuvent être mises en évidence que par un dispositif spécifique d'évaluation.

#### **L'approche par les performances**

Nous pourrions avancer l'idée qu'il y a compétences lorsque des résultats sont atteints en d'autres termes utiliser le terme de performance. Cette approche repose certes sur un jugement d'efficacité mais pour cela il faut établir une relation directe entre un résultat observable et une pratique professionnelle mise en œuvre. Nous pouvons rencontrer cette situation mais ce n'est pas toujours le cas. Dans la plupart des situations, les performances dépendent de la coopération entre les compétences de plusieurs individus. L'évaluation des compétences par les performances ne peut être pratiquée que si nous avons identifié la contribution individuelle attendue à l'obtention de la performance collective. Pour cela, les compétences individuelles à mettre en œuvre dans une équipe doivent être définies en fonction des projets de l'équipe. Par ailleurs, nous devons bien entendu faire la part entre ce qui relève de la compétence et ce qui relève d'autres facteurs comme le style de management, l'organisation, l'état des équipements dans l'obtention ou la non obtention des performances visées. Evidemment, en fonction du style de management pratiqué, nous connaissons le niveau d'autonomie des travailleurs.

## L'approche par les pratiques professionnelles

Ensuite, nous pourrions évaluer les compétences par les pratiques professionnelles. Le sujet devrait démontrer sa compétence par l'exercice d'une activité en conformité à des critères. Cette approche repose plus sur un jugement de conformité.

Cela suppose la mise en œuvre d'une observation guidée à l'aide de protocoles d'observation s'appuyant sur les exigences professionnelles liées à la tâche à accomplir ou à la situation à gérer. Bien évidemment, certaines activités peuvent être observées en direct par contre, d'autres s'échelonnent sur de longues durées comme par exemple la réalisation d'un projet. Par conséquent le dispositif d'évaluation devra faire appel à la constitution de traces telles que cahiers des charges, tableaux de bord, ... qui seront restituées et dans ce cas ci argumentées a posteriori.

L'évaluation doit s'effectuer en fonction du curseur de la compétence<sup>39</sup>. Pour rappel, si être compétent signifie être capable d'exécuter une opération prescrite, la situation d'évaluation se limitera à l'observation ou au constat de la conformité de cette opération. Par contre, si être compétent veut dire savoir agir, la situation d'évaluation devra révéler la capacité du sujet à mettre en œuvre une pratique professionnelle et construire une combinaison de ressources, notamment les savoirs, le savoir-faire,... afin de répondre à un impératif professionnel. Dans ce cas ci, nous pouvons dire que l'objet de l'évaluation est la maîtrise d'une situation professionnelle dans son ensemble et non pas de tel ou tel savoir particulier. En d'autres termes, évaluer si une personne agit avec compétence, c'est évaluer la pratique qu'elle met en œuvre pour interpréter les prescriptions de travail. Bien entendu, il ne faut pas réduire la pratique à une simple exécution de consignes, c'est plus complexe. Nous pourrions définir une pratique comme une interprétation de la prescription. En disant cela, nous remettons une nouvelle fois en cause la notion d'évaluation considérée comme étant un simple écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réel. Pour le manager, il est beaucoup plus important de pouvoir porter un jugement de valeur sur la pratique, de pouvoir estimer sa pertinence. Ce processus est certainement plus riche en terme de management que de mesurer la différence entre le prescrit et le réel. En portant un jugement de valeur sur la pratique, cela permet de reconnaître la part d'ingéniosité qui peut exister dans chaque pratique. Cela sous entend que le manager évaluerait la pertinence de la façon dont une personne s'y est prise pour interpréter la prescription. Nous devons bien sûr garder à l'esprit que la compétence réelle d'un sujet est par nature invisible, il faut une mise en scène d'une situation d'évaluation pour qu'elle puisse devenir visible. Par cette approche, nous pouvons également faire appel à des référentiels, mais ils devront être considérés ici comme des références au sens propre du terme, de sorte que les équipes ou le personnel puissent construire leurs propres compétences.

---

<sup>39</sup> Voir annexe 1

Par ailleurs, une telle approche ne peut fonctionner qu'en interaction car il ne peut s'agir d'un constat unilatéral de la part de l'évaluateur. L'évalué doit être capable de décrire sa manière d'agir, de s'y prendre car le professionnel compétent n'est pas celui qui sait agir avec compétence mais c'est aussi celui qui sait décrire pourquoi et comment il agit d'une certaine façon pour réussir. La part de réflexion est essentielle dans la construction du professionnalisme, il est important de savoir expliquer les ressources auxquelles nous faisons appel. C'est par ce processus que le professionnel entrera dans une dynamique d'amélioration. Plus il sera capable d'expliquer sa manière d'agir plus il sera en mesure de les adapter par conséquent de les faire améliorer. Encore une fois, il ne s'agit pas d'évaluer la personnalité d'un sujet mais bien le processus de construction de la réponse compétente qu'il met en œuvre. N'oublions pas que l'évaluation est un processus qui se déroule dans la durée, c'est donc progressivement que le sujet s'entraînera à verbaliser ce qu'il fait et comment il agit. C'est pourquoi, le cadre de santé doit garder à l'esprit que le but final de l'évaluation sert à ce que les personnes apprennent à agir avec plus d'efficacité car un processus d'évaluation n'a d'intérêt que s'il permet à une personne de mieux connaître ses stratégies d'action et de les améliorer.

Ce processus apporte certainement plus au manager ainsi qu'à l'infirmière, cette approche permet au sujet d'être reconnu pour sa valeur et non pour sa personnalité, elle permet au professionnel de la santé de décrire sa manière d'agir et par conséquent d'adapter sa façon d'agir donc de s'améliorer. Quant au manager, utiliser ce processus permet au personnel d'être plus efficace donc plus productif car la simple mesure d'écarts ne donne pas les moyens de s'améliorer. De même, un management par le contrôle contribue à un climat de peur, donc être évalué c'est courir le risque d'être jugé incompetent, avec toutes les conséquences que cela peut entraîner. Par contre, envisager l'évaluation comme une sorte d'apprentissage, pour mieux savoir agir, ouvre certainement d'autres perspectives notamment de permettre à chacun à mieux piloter ses stratégies d'action et de les rendre plus efficace.

### **L'approche par les ressources**

Enfin, nous pourrions évaluer les compétences par les ressources. Cette approche consiste à s'assurer que les personnes possèdent bien les connaissances, les capacités, les modes de raisonnement, les aptitudes, ... qui sont nécessaires pour gérer les situations professionnelles. Il peut être important pour le manager de vérifier que certaines ressources sont bien acquises mais dans ce cas ci, l'évaluation ne doit pas porter sur toutes les ressources pouvant être utilisées pour gérer une situation car les ressources qui entrent en jeu sont innombrables.

Par conséquent, le cadre de santé devra fixer des priorités. En utilisant cette approche, elle permet de vérifier l'acquisition des ressources, de repérer si des conditions indispensables à la compétence sont réunies mais en aucun cas, elle permet de conclure à la compétence. Nous savons que les ressources constituent une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétences.

En conclusion, nous dirons qu'une organisation laissant place à l'initiative et à la polyvalence ouvrira la possibilité de construire de véritables compétences combinant plusieurs savoir-faire et d'aller au-delà des procédures. En d'autres termes, à telle organisation de travail, telle possibilité de création de compétences. A l'inverse, une organisation de travail taylorienne réduira les compétences requises et réelles à de simples savoir-faire fragmentaires. Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, le manager devrait reprendre les termes de savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir pour évaluer les compétences. D'une part, le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources. D'autre part, le vouloir agir qui se réfère à la motivation du sujet et à son engagement personnel et pour terminer, le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'une organisation de travail qui rend possible la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu.

Nous pouvons donc dire que la responsabilité est partagée car le maintien des compétences n'est pas de la seule responsabilité de l'individu, elles sont partagées avec leur contexte et le management mis en place. Tout ce qui relève du contexte est aussi important à considérer que ceux qui relèvent de la personne. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'évaluer, ce n'est pas seulement constater, c'est aussi devoir interpréter les résultats du constat en relevant les facteurs explicatifs. Le rôle du manager n'est-il pas de chercher à comprendre en se posant des questions ? Comme par exemple : l'infirmière avait-elle à sa disposition tous les moyens dont elle avait besoin ou disposait-elle des informations requises ? Ou encore l'infirmière a-t-elle eu des retours sur le travail effectué ? Par conséquent, nous constatons de plus en plus que l'évaluation du personnel a son importance dans la gestion des ressources humaines. C'est pourquoi, nous développerons ce sujet dans le chapitre suivant mais avant cela nous aborderons comment choisir une méthode d'évaluation et l'importance de la motivation des collaborateurs dans le développement des compétences.

### 3.3 Comment choisir une méthode d'évaluation ?

En premier lieu, bien évaluer, prendre des décisions fondées sur un bilan pertinent du potentiel humain ne représente qu'une partie, certes essentielle, d'une politique de personnel. Par conséquent, le fait de bien utiliser une évaluation est aussi important que le fait de se soucier de la qualité de cette évaluation. C'est pourquoi, les deux impératifs sont complémentaires. N'oublions pas que les caractéristiques individuelles, aptitudes, compétences acquises, qualités sociales en d'autres termes, le savoir agir, le vouloir agir et le pouvoir agir représentent des facteurs essentiels d'efficacité individuelle et collective mais il faut également que l'organisation donne à son personnel des conditions de travail satisfaisantes.

Nous entendons par là qu'elle crée un cadre et un climat propre à favoriser la motivation ainsi que l'implication et qu'elle favorise le développement des compétences aussi bien individuelles que collectives. Ensuite, avant de vouloir évaluer un employé, il est important de rappeler que chaque poste, chaque fonction présentent des caractéristiques particulières qu'il importe au manager de savoir identifier. L'évaluation des individus implique un dialogue entre l'organisation et l'individu. Ce dialogue doit être l'occasion de contacts personnels avec la hiérarchie. Cela n'empêche pas que l'ensemble du processus n'aura de valeur que s'il repose sur des méthodes fiables, valides, c'est-à-dire dont la signification et la valeur peuvent être démontrées et si besoin est, expliquées à celui qui s'y soumet. De plus les méthodes utilisées doivent être objectives c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas introduire d'arbitraire dans les jugements et les décisions ni de biais qui conduiraient à privilégier sans justification tel ou tel groupe social. En effet, si l'on prend l'exemple du diagnostic médical, tout patient comprend bien qu'il faut au médecin des informations fiables et objectives sur les paramètres biologiques. En outre, la synthèse de ces informations requiert au médecin des qualités personnelles et de l'expérience. Il en est de même lorsqu'il s'agit de faire le diagnostic du potentiel individuel. Par conséquent la qualité du diagnostic dépend autant de la qualité des informations que de l'usage qui en est fait. Toute évaluation a différentes catégories d'objectifs, essentiellement le bilan des compétences, toujours à voir comme un processus, les aptitudes. Mais il est important de souligner qu'elles ne servent à rien si la motivation est absente. Soulignons que la valeur du travail, l'effort et le désir de réussite représente des conditions sine qua non de l'efficacité professionnelle.<sup>40</sup> Or la motivation des individus au travail ne se mesure pas comme une caractéristique individuelle ; elle se construit. De plus, les différentes lectures nous ont permis de constater que l'entretien est certainement la méthode la plus souvent utilisée de toutes les méthodes d'évaluation.

---

<sup>40</sup>Lévy-Leboyer C., *La crise des motivations*, PUF, 1994 (2è ed.), Paris.

### 3.3.1 L'entretien comme méthode d'évaluation

Les procédures d'entretien sont très variées. Certains ne dureront que cinq minutes, d'autres, une à deux heures. De même, certains sont individuels, dans d'autres, l'évalué est face à deux ou plusieurs personnes. Quelquefois la personne qui interroge peut être amicale et cherche à mettre son interlocuteur à l'aise, dans d'autres cas, elle est indifférente, parfois agressive pour placer son interlocuteur dans une situation stressante. Parfois, il arrive que l'évaluateur reçoive de son institution une liste de questions à poser ou une liste de points sur lesquels il lui faut juger le candidat. Par ailleurs, ce que nous attendons de l'entretien peut être varié : une impression générale ou une description plus détaillée.

Un certain nombre de recherches ont montré les faiblesses de l'entretien comme instrument de pronostic du succès professionnel : sa faible fidélité, son manque de validité, sa forte sensibilité aux biais et aux distorsions. Alors, pourquoi continue-t-on à l'utiliser chaque fois qu'il faut évaluer son personnel ou prendre une décision qui concerne le personnel ? Nous remarquons donc une contradiction entre sa validité inégale et sa large utilisation. Une des raisons qui permet certainement d'expliquer cette contradiction est qu'il représente la possibilité d'un contact social dans le processus de décision. Un contact qui humanise ce processus et donne l'occasion à l'évalué de s'exprimer, de s'informer et lui donne aussi l'impression d'avoir été jugé « sur lui-même » et non pour ses performances. Mais comme nous l'avons déjà fait remarquer auparavant en évoquant le concept de compétence, ce n'est certainement pas la bonne manière de procéder car nous ne sommes pas là pour évaluer les personnalités mais bel et bien les manières d'agir, les façons de travailler, pouvoir reconnaître une valeur à la façon dont l'employé prend en compte et traduit les exigences de gestion, à savoir la qualité, la méthode, ... des situations professionnelles. Par contre, il serait intéressant de comprendre les intentions de la personne ou les intérêts qu'elle a d'agir de la sorte plutôt que de la juger.

Par ailleurs, nous constatons que toutes les recherches<sup>41</sup> montrent que les entretiens sont plus fidèles et plus valides lorsqu'ils sont structurés. Cette manière de faire a certainement le mérite de rendre l'évaluation plus rigoureuse, de ne pas laisser l'interviewer être influencé par son impression concernant des traits de personnalités. La structure aidera le salarié à savoir où va l'entretien. Rappelons encore une fois que la notion d'objectifs doit être présente lors des évaluations. D'autant que, d'une manière générale, les entretiens d'évaluation périodiquement organisés par le cadre de santé constituent un bon moyen de vérifier que les équipes de soins sont globalement en phase avec les objectifs fixés.

---

<sup>41</sup>Balocco C., *Mieux recruter grâce à l'entretien structuré*, chapitre 4 in Lévy-Leboyer C., Huteau M., Louche C. et Rolland J.P., *RH, Les apports de la psychologie du travail*, Editions d'organisation, 2001.

De même, ils constituent un précieux moyen de collecter des données pertinentes sur le degré d'implication et d'adhésion des infirmières. Ces données doivent être précieusement consignées dans des comptes rendus sinon elles ne pourront être exploitées utilement par la suite. En outre, il est important pour un manager de valider sa méthode d'évaluation car toute organisation qui n'a jamais cherché à valider ses méthodes d'évaluation ne sait probablement pas dans quelle mesure on peut lui faire confiance et comment les améliorer.

En définitive, l'entretien ne sert pas à critiquer au contraire, il doit être constructif, comme nous l'avons déjà évoqué, c'est l'occasion de déterminer les besoins des infirmières en termes de soutien, de formation, d'accompagnement ou de motivation pour leur permettre d'atteindre les objectifs fixés. Répétons-le, nous ne sommes pas là pour les réprimander ou les contrôler bien au contraire l'entretien permet de comprendre les processus utilisés pour atteindre les objectifs. De même l'évaluation permettra au cadre de se rendre compte des besoins réels en formation et ceci une nouvelle fois dans le but de développer davantage les compétences de ses différents collaborateurs, de les former davantage. Aussi, il serait souhaitable de réaliser et institutionnaliser des évaluations fréquentes, et pas seulement annuelles, de la performance, afin que celle-ci ne soit pas perçue comme une agression ou un événement dramatique. Toutefois, nous sommes conscients qu'il n'est pas évident d'organiser des évaluations plusieurs fois durant l'année mais c'est une piste à ne pas négliger.

### **3.4 Conclusions**

Pour clôturer ce chapitre, nous pensons que le plus important lors de l'évaluation, est la prise en compte du processus employé par le sujet pour arriver au résultat. Comme nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre sur les compétences professionnelles, il ne faut pas considérer uniquement la compétence comme un état car ce qui est demandé à un sujet en situation de travail, c'est non seulement d'avoir des compétences mais d'agir avec compétence, en d'autres termes, être compétent. Ce qui nous renvoie à l'interprétation que nous avons choisie pour définir la compétence. Il nous paraît donc primordial que dans chaque situation, la personne soit capable de construire ou d'adapter la combinaison pertinente de ressources pour agir. Nous attendons donc que le professionnel propose ou met en œuvre une démarche, mais qu'il construise la méthode de travail appropriée. Le manager doit donc utiliser une méthode d'évaluation centrée sur le processus utilisé avec des objectifs définis pour arriver au résultat et structurer son entretien.

N'oublions pas qu'un bon entretien permettra aux membres de l'équipe de soins de se sentir appréciés, encouragés, motivés, récompensés, stimulés d'où l'importance de ne pas le prendre à la légère. De plus, l'évaluation des infirmières nous semble être l'enjeu des années à venir, afin d'être dans une logique de développement des compétences et par conséquent du capital humain au sein de nos entreprises de soins. L'évaluation est un outil de valorisation des ressources humaines, qui permet les progrès individuels et collectifs. « Evaluer pour évoluer » et aussi, pour motiver les infirmières en les responsabilisant et en les rendant acteurs et auteurs. L'évaluation doit être un travail de planning, d'évolution réalisé entre le cadre de santé et ses équipes de soins.

En outre, concernant les relations professionnelles, à l'heure de la recherche de l'efficience, il serait possible d'analyser ce temps de l'entretien d'évaluation comme un espace donné au cadre de santé pour reconnaître et valoriser l'activité des soignants. L'évaluation est un processus dynamique, en effet, s'interroger sur l'évaluation revient à répondre à la question de la finalité de l'évaluation. Cela revient donc à s'inscrire dans un processus contractuel continu, consensuel qui vise à l'échange d'informations entre l'évaluateur et l'évalué. En cela, nous parlons de démarche évaluative qui repose sur des interrogations, des notions de partage de sens, d'adaptabilité et de motivation. En resituant le projet de l'évaluation du sujet dans le cadre du projet du service ou de l'institution, le cadre définit pour chacun des objectifs pour l'année à venir. Ces objectifs que chacun doit atteindre pour contribuer à la finalité de l'objectif commun, deviennent alors, si on leur redonne du sens des objectifs collectifs. Dans cet esprit, le management reconnaît la contribution de chacun au développement d'une compétence collective. En cela l'entretien peut être considéré comme un outil de management de la reconnaissance professionnelle des acteurs du soin. Permettre à l'autre, le professionnel acteur, de porter des jugements contribue directement à renforcer l'estime qu'il a de lui-même. Les informations qui résultent de l'évaluation ont alors un impact considérable sur la planification des plans de développement, ainsi que sur la motivation des collaborateurs. En outre, cela permet d'effectuer une cartographie des compétences sur toute l'organisation et d'identifier les lacunes de compétences potentielles par rapport aux objectifs futurs. Par ailleurs, l'objectif visé est également de permettre au secteur hospitalier d'assurer des soins de qualité.

De plus, l'évaluation représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et le supérieur hiérarchique mais il est avant tout un outil de gestion des ressources humaines. L'évaluation est une démarche obligatoire en regard des contrats d'objectifs et des exigences de compétence. Evaluer, c'est reconnaître, rassembler, c'est encourager, etc.

La démarche doit s'appuyer sur une vision de l'évolution professionnelle et du développement personnel. « *L'évaluation est une source de progrès et tente de réaliser l'adéquation entre les capacités acquises et la performance attendue par l'institution* ». <sup>42</sup>

Dans le chapitre suivant, nous aborderons la gestion des ressources humaines car adopter une logique compétence c'est concevoir et faire fonctionner l'ensemble du dispositif Ressources Humaines dans la perspective de la construction et du développement des compétences. En d'autres termes, c'est repenser la mobilité, la formation, la communication interne, ... selon une logique compétence. Nous comprendrons également que la compétence est l'expression du capital humain, d'où la nécessité de considérer l'homme comme une véritable richesse. De même, la gestion des compétences est un véritable outil de développement du capital humain. Ce serait une erreur de management de négliger le potentiel des hommes.

Mettons à présent en avant les mots clés de ce troisième chapitre. A nouveau, ce sont des mots clés différents, ils complètent les mots clés chapitres précédents.

---

<sup>42</sup> Florin C., « Démarche de mise en place d'une offre de soins », cours de 1<sup>ère</sup> année cadre soins de santé, 2005-2006.

## MOTS CLES DU CHAPITRE

1. Autonomie
2. Contrat d'objectifs
3. Entretien structuré
4. Evaluation
5. Evoluer
6. Former
7. Implication
8. Performance
9. Profil de fonction
10. Progression
11. Reconnaissance
12. Valeur

## PLAN DU CHAPITRE

### *4. La gestion des ressources*

*4.1 Quelle logique compétence adopter ?*

*4.2 Relancer la mobilité interne*

*4.2.1 La créativité*

*4.3 Le capital humain : un facteur clé de succès ou d'échec*

*4.3.1 La compétence : expression du capital humain*

*4.4 La gestion des compétences*

*4.4.1 La gestion des compétences : un outil de développement du capital humain*

*4.5 Conclusions*

## MOTS CLES DU CHAPITRE

## 4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans le chapitre précédent, nous avons abordé l'évaluation des compétences. Nous avons voulu faire une distinction entre contrôler et évaluer afin de mieux mettre en évidence que dans le mot évaluer, il y a le mot valeur. Apporter de la valeur, c'est également reconnaître l'autre, le stimuler, le motiver, le valoriser, etc. L'évaluation est donc un outil pertinent de gestion des ressources humaines. En effet, en raison de l'éventail des décisions qui peut en résulter, notamment la définition d'une action de formation, la mise en place de nouveaux objectifs, le constat d'un dysfonctionnement à corriger, etc. De plus, nous avons vu qu'il y a différentes approches possibles pour évaluer le personnel. De même, l'entretien reste la méthode la plus utilisée lors de l'évaluation. Comme nous l'avons souligné, l'entretien offre un contact, il permet de s'exprimer.

Par ailleurs, pour la réalisation de notre travail, nous ne pouvions pas faire l'impasse sur la gestion des ressources humaines car comment développer le capital humain de nos entreprises de soins sans une gestion adéquate de ses ressources. L'importance du « facteur humain » dans la gestion des entreprises et des organisations quelles que soient leur taille, leur secteur, et leur domaine d'activité est une évidence que personne ne conteste. « *La gestion des ressources humaines n'échappe pas à la logique fondamentale des activités de gestion qui se résument à la formule célèbre : « gérer c'est prévoir ». Ce souci de prévision des ressources humaines se comprend dans une double perspective : celle de l'individu et celle de l'entreprise. Au niveau individuel, il s'agit de prévoir et d'organiser les évolutions possibles des collaborateurs en termes de carrière. Au niveau de l'entreprise, il s'agit de pouvoir déterminer quelle sera la structure des effectifs à terme et de la comparer aux besoins prévisibles de l'entreprise en fonction du développement de ses activités.*<sup>43</sup> » Nous comprendrons également que la compétence est l'expression du capital humain, c'est une véritable richesse. Il appartient au cadre de santé de la développer car une gestion inadéquate des ressources peut être source d'insuccès. De même, le cadre doit tout mettre en œuvre afin d'éviter l'immobilisme dans son service car le capital humain est un facteur clé de succès.

L'intérêt croissant porté à la gestion et au développement des compétences n'est pas un phénomène nouveau. De nombreuses entreprises ont compris qu'une telle attention pouvait constituer un facteur de réussite pour leur stratégie de développement.

---

<sup>43</sup> Florin C., « Méthodologie de formation d'adultes », 3<sup>ème</sup> année cadre en soins santé, 2007-2008

En Belgique, des entreprises comme la Fortis, Electrabel, ont entrepris d'importants projets de gestion et de développement des compétences. Pour toute entreprise, les compétences constituent des ressources. De plus en plus, les équipements matériels, les dispositifs technologiques et les organisations en place exigent des compétences. Nous sommes face à une nouvelle orientation qui se dessine actuellement qui est celle de revisiter la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail à partir d'une logique compétence. Il est vrai que nous faisons référence à des entreprises telles que Fortis, Electrabel mais le secteur non marchand doit également adopter cette démarche pour survivre. Nous sommes des professionnels de la santé, par conséquent nous devons savoir agir en professionnel car les institutions de soins sont des entreprises à part entière. Adopter un tel point de vue, ce serait élaborer une stratégie d'entreprise en prenant en compte en amont le potentiel que représente le personnel, ce serait créer de nouveaux services sur la base de savoir-faire individuels et collectifs. En d'autres termes, ce serait concevoir l'organisation du travail non plus comme une structure dans laquelle viendront prendre place des compétences mais comme un ensemble de compétences mises en commun pour produire un service ou une valeur. Par conséquent la mobilité serait traitée comme une opportunité de développer le professionnalisme. Dans la gestion par les compétences, les employés ne sont plus seulement considérés comme des ressources mais comme des sources de création de valeur. Ce retournement de situation n'est pas le fruit du hasard car il sera de moins en moins possible de faire face à des défis en alourdissant les procédures et en compliquant les organisations. Ce serait une erreur pour le cadre de santé que de vouloir répondre à la complexité par la complication. Par conséquent face à la complexité des situations à traiter, il faut simplifier les organisations. Le manager, au-delà de ce qui est prescrit doit savoir faire confiance à des professionnels, c'est-à-dire à des hommes de métier sachant prendre des initiatives pertinentes et agir dans une perspective de service par rapport à des bénéficiaires. Cela sous entend pour le manager qu'il doit pouvoir miser sur le potentiel et la capacité des personnes et des collectifs de travail à construire.

#### **4.1 Quelle logique compétence adopter ?**

Adopter une logique compétence, c'est concevoir et faire fonctionner l'ensemble du dispositif Ressources Humaines dans la perspective de la construction et du développement des compétences c'est-à-dire repenser la formation, la communication interne, la mobilité, ... selon une logique compétence. La direction des ressources humaines à l'hôpital doit donc privilégier le développement des compétences et ceci de différentes manières.

Tout d'abord en organisant des formations spécifiques, des formations pour les cadres avec des missions spécifiques, en anticipant sur les missions de l'encadrement mais aussi en développant les moyens de communications. Nous percevons à nouveau l'enjeu pédagogique pour le cadre de santé. Ensuite, la direction des ressources humaines a pour mission la gestion prévisionnelle tant des besoins qualitatif et quantitatif que des ressources. La prévision des ressources, c'est l'identification des problèmes qui peuvent être liés à l'évolution de la pyramide des âges mais aussi liés au départ à la retraite et pour terminer liés aux demandes de mutation, de promotion. C'est pourquoi, la direction des ressources humaines a un rôle stratégique, elle doit anticiper afin de préparer le personnel à l'acquisition de compétences difficiles à trouver sur le marché mais doit également anticiper les flux d'emplois et de projection des compétences indispensables. Elle est de plus en plus au centre des préoccupations stratégiques des activités marchandes et non marchandes. Comme nous le disions, les infirmières doivent être considérées non seulement comme des ressources mais comme source de création de valeur. La direction des ressources humaines peut déléguer une partie de ses activités aux cadres de proximité. Cela permet une gestion prévisionnelle du personnel. Le cadre de santé connaît les contraintes du terrain ainsi que les besoins de son service. L'objectif étant toujours d'anticiper les besoins qualitatifs et quantitatifs pour son secteur. Il convient de stimuler les compétences c'est-à-dire susciter l'expression et la participation du corps social. Le manager joue un rôle essentiel dans la gestion et le développement des compétences. Sans son engagement, les démarches compétences sont vouées à l'échec. Mais pour pouvoir jouer son rôle, le manager doit non seulement y être préparé mais disposer d'un réel pouvoir managérial lui permettant de prendre des décisions sur la formation, l'organisation du travail, la mobilité, ...

Pour conclure, nous dirons que le cadre doit se mobiliser pour faire évoluer les compétences de son équipe. C'est le meilleur moyen pour l'entreprise d'anticiper les évolutions et de s'adapter aux nouvelles législations, au changement, à la concurrence, etc. Pourquoi inclure la concurrence, parce que nous sommes convaincus qu'elle fera de plus en plus partie de notre quotidien et en tant que cadre ou futur cadre de santé nous devons habituer nos équipes de soins à ce discours. Mais c'est surtout une opportunité de motiver ses salariés qui voient leurs compétences et leur « employabilité » progresser. En d'autres termes, c'est savoir développer les compétences individuelles et collectives. La gestion prévisionnelle des besoins repose sur la responsabilité de l'encadrement. Ce travail doit être planifié, organisé et il doit reposer sur une méthodologie d'évaluation des besoins globaux. En revanche, la gestion des ressources est liée à l'évolution des emplois. Par ailleurs, nous constaterons que l'immobilisme du personnel doit être pris en compte. Le cadre veillera à la mobilité de son personnel car c'est une des clés d'un meilleur engagement.

## 4.2 Relancer la mobilité interne

Comme nous l'évoquerons, le manager doit savoir motiver son personnel afin que celui-ci agisse avec professionnalisme c'est-à-dire qu'il sache prendre des initiatives, qu'il soit responsable, qu'il soit capable d'expliquer ses manières d'agir, ... De plus, nous sommes convaincus que la perception de l'évaluation prendra alors une autre dimension, elle sera dès lors perçue comme étant un suivi du personnel avec des objectifs déterminés liés au concept de compétence. A cela, vient s'ajouter, dans beaucoup d'institutions l'immobilisme. C'est à nouveau au cadre de santé de faire face à cette mobilité interne en panne car comme nous l'avons évoqué plus haut, la mobilité de l'homme dans toute organisation est un élément clé de l'adhésion et de la compétitivité, une nouvelle fois c'est une vision plus économiste. De même, des besoins mieux satisfaits permettront de retrouver la voie de leur investissement personnel et de leur adhésion. Cela sous entend que si le manager se trouve face à des infirmières qui ont perdu leurs illusions, elles perdent aussi leurs perspectives et par conséquent leurs intérêts s'éloigneront des intérêts de l'institution. Si nous continuons notre raisonnement, nous serons face à des infirmières sans objectifs ou qui n'ont plus d'objectifs ou qui n'auront aucune envie d'atteindre des objectifs et, par conséquent, elles n'auront aucune envie de progresser. C'est pourquoi, le manager a un rôle de mobilisation du personnel. Dès lors, le cadre de santé doit être capable de rendre chaque individu plus mobile, de sorte à pouvoir développer ses capacités d'adaptation, le préparer au changement, faciliter son adhésion à des objectifs collectifs. Mais, une fois de plus nous sommes conscient qu'il est parfois difficile de se séparer de ce lourd héritage laissé par l'Organisation Scientifique du Travail. Nous pensons que le manager d'aujourd'hui et de demain doit se préoccuper de cet immobilisme et c'est de son devoir de tout mettre en œuvre pour relancer la mobilité interne. De plus, nous sommes convaincus que celle-ci est un outil de management qui permet d'accroître la progression professionnelle, de renforcer l'adhésion des employés, de renforcer les savoir-faire acquis des individus et par conséquent les rend plus adaptables aux évolutions des besoins de l'institution. La mobilité interne est donc un atout qui permet d'enrichir la relation entre l'individu et l'entreprise. Nous nous expliquons, d'agent passif venant réaliser quelques heures pour gagner les moyens d'exister, l'homme devient acteur des réalisations de l'entreprise, partage ses succès et adhère à ses évolutions parce qu'il les comprend et y est préparé. Valorisé par sa possibilité d'être force de proposition, il renforce sa capacité à prendre des initiatives. Par conséquent, il apprendra plus vite ce que nous lui enseignerons car sa compréhension sera guidée par des repères plus nombreux et une vision élargie. Rassuré sur ses capacités, il progressera donc plus rapidement. Ce faisant, cette mobilité interne permettra de faire évoluer la culture d'entreprise et donnera un rôle central à la direction des ressources humaines.

En somme, cette conception de progression permettra à l'entreprise de fabriquer des spécialistes d'un ou de plusieurs savoir-faire. De ce fait, les bénéfices seront répartis entre les employés et l'entreprise. D'une part, cela permettra de fluidifier le fonctionnement de l'organisation, bénéficier de collaborateurs plus souples et adaptables, mieux formés et informés, motivés pour porter les projets et réalisations de l'entreprise. D'autre part, elle permettra de s'impliquer dans une entreprise où des perspectives d'évolution sont proposées, où le dynamisme est perceptible, dans laquelle la progression individuelle est une règle et où les progrès de chacun participent à la réussite de tous, ainsi qu'à la qualité des produits ou services offerts aux clients. Et ceci en opposition avec les rapports humains que l'on retrouve dans les entreprises où l'héritage de l'Organisation Scientifique du Travail y est encore ancrée comme la parcellisation des tâches, limitation de l'apprentissage, instrumentalisation de l'individu. Dans ce type d'entreprise, l'homme est donc remplaçable, sans valeur, sans choix ; triste conception de l'homme et de ses rapports humains. Exécuter sans réfléchir, voilà son lot. Il doit exécuter des tâches répétitives, rapidement, mécaniquement sans chercher à comprendre utilité et finalité. Le constat de tout cela, c'est que nous pensons qu'il n'existe plus d'entreprise de ce type mais malheureusement la littérature nous prouve le contraire. Nous pensons donc que les nouveaux cadres de santé doivent prendre conscience de ces phénomènes et inciter davantage la mobilité interne car au final nous y sommes tous gagnants.

#### **4.2.1 La créativité**

Si le manager relance la mobilité interne, cela permettra de développer la créativité de ses collaborateurs, de surcroît, il profitera du potentiel humain présent dans l'entreprise et pourra tirer le meilleur parti à tous les niveaux, « *la créativité ne s'invente pas, elle se manage.* »<sup>44</sup> Par ailleurs, à la lecture des différents ouvrages, nous nous rendons bien compte du rôle à jouer par le manager. Nous nous expliquons ; afin de pouvoir agir sur l'environnement des individus, il devra tenir compte de certains éléments fondamentaux. Le cadre ne devra pas valoriser ni même récompenser chez un individu la prévisibilité mais davantage la prise d'initiatives. Son rôle sera également de veiller à s'assurer que les pistes créatives des individus soient en conformité avec les intérêts de l'entreprise. Il devra encourager la créativité de façon constante et même, voire surtout, quand le besoin immédiat ne s'en fait pas sentir. Toutefois, en tant que futur cadre nous ne devons pas organiser un système de récompenses dans lequel existe le risque que le « chef » se voit attribuer le mérite de la créativité des autres ou les récompenses qui y sont liées. De surcroît, nous sommes convaincus qu'en adoptant un management tolérant et curieux, nous laisserons plus de place à la créativité. Un management tolérant ne signifie pas pour autant tout autoriser.

---

<sup>44</sup> Asselin C. et Thaï A., *La créativité ne s'invente pas, elle se manage*, les Editions Delmos, 2007, 182 p.

Mais, nous pensons qu'il faut savoir accorder aux individus la possibilité d'agir sur base d'une intuition, de prendre des risques ou des initiatives sur la façon de réaliser certaines choses, de choisir comment organiser leur temps. Comme nous l'évoquerons ultérieurement, la motivation a un rôle essentiel dans l'atteinte des résultats. Le rôle des managers consiste donc à trouver des stimulants et des modes d'action pour diriger l'énergie de leurs collaborateurs et atteindre les objectifs de leur organisation. Comme l'a écrit Porter (1990), « *la prospérité nationale n'est pas héritée, elle est créée* ». Ces simples mots illustrent le fait qu'il est devenu nécessaire d'exploiter le potentiel créatif des individus. Comme dans toutes les fonctions managériales, la personnalité du manager constitue une importante facette du contexte de travail et il impacte forcément la créativité. Les managers ont un rôle majeur à jouer. De plus, tous les chercheurs qui se sont penchés sur l'étude des conditions favorables au développement de la créativité s'accordent sur le fait que la créativité ne peut s'épanouir dans la rigidité managériale. Ainsi, l'aptitude des managers à stimuler chez leurs collaborateurs la créativité, l'initiative, l'esprit d'équipe, la souplesse et l'innovation, apparaît beaucoup plus précieuse que l'aptitude à commander et à contrôler la mise en œuvre ou l'exécution de telle ou telle tâche. En d'autres termes, c'est passer de l'autorité commandement au pouvoir de l'animation. Par là, nous constatons que le style de management influencera également l'envie de développer de nouvelles compétences ainsi que la perception des évaluations. Si les employés de l'institution sont face à un management essentiellement directif, ils percevront certainement plus l'évaluation comme une forme de contrôle et par conséquent ils n'auront pas spécialement l'envie de progresser. Par conséquent, nous pouvons légitimement nous interroger sur le fait qu'il y ait ou non un type de leadership plus particulièrement adapté à la créativité ainsi qu'au développement des compétences. Faire preuve d'autorité abusive serait néfaste. De même, l'adoption de comportements managériaux uniquement guidés par les sentiments ou trop empathiques pourrait nuire. En outre, un manager qui cultiverait exclusivement un leadership de type charismatique en laissant peu de place à l'initiative individuelle serait préjudiciable à la créativité et à l'innovation. Au lieu de dynamiser les membres de son équipe, ce type de personnalité aura pour effet de bloquer leur créativité. Pour être efficace, le cadre de santé a besoin de jouer avec les différents registres pour maintenir un environnement favorable à l'application de leur créativité dans leurs façons d'agir.

Par ailleurs, nous savons également que les besoins et l'environnement influent sur la créativité des individus et par conséquent sur leurs manières d'agir. Dès lors, le manager doit mettre en cohérence les objectifs avec la politique générale et la culture d'entreprise car cela favorise également le processus créatif.

Si le processus créatif est développé, l'infirmière sera d'autant plus compétente car elle se sentira impliquée dans l'institution et par conséquent elle comprendra mieux les objectifs qu'elle doit atteindre et, en finalité, elle n'aura pas cette impression de contrôle lors de l'évaluation. En impliquant les équipes de soins, nous donnerons aux infirmières un sentiment d'appartenance, de responsabilisation. Le but pour le manager est de donner du sens au travail, des objectifs compris par les employés. Nous comprendrons dans le chapitre sur la motivation que le sens que nous donnons au travail produit plusieurs effets sur l'individu. Il active sa motivation, répond à ses besoins et augmente son implication. Ces facteurs permettent à l'individu d'être créatif et empêche donc l'immobilisme dans l'institution. Le cadre de santé doit absolument prendre conscience de ceci car cela a une répercussion sur les compétences professionnelles. Rappelons que le manager a pour mission d'évaluer les compétences professionnelles de son équipe, par conséquent il est donc important qu'il soit conscient de ces interactions. Car, lorsqu'un cadre de santé donne aux collaborateurs avec lesquels il travaille le sentiment d'un soutien, il favorise l'établissement d'un climat de travail favorable à des comportements innovateurs.

En définitive, il est donc primordial de se soucier de l'immobilisme du personnel comme de certains cadres. Relancer la mobilité de compétence des hommes permet une meilleure adhésion et surtout elle permet d'accroître la progression professionnelle. C'est un atout non négligeable qui enrichit la relation entre l'homme et l'entreprise. En effet, l'individu devient acteur et auteur de ses réalisations. Aussi, les progrès de chacun participent donc à la réussite de tous. Les bénéfices seront donc répartis entre l'employé et l'entreprise. Tout le monde y gagne. En encourageant et en soutenant leurs collaborateurs, les managers leur permettent de prendre plus de risques, des initiatives, faire preuve de créativité par conséquent d'agir avec compétence et d'atteindre les objectifs fixés. Force est de constater une fois de plus que le potentiel humain est une véritable richesse. Dès lors, à nous futur cadre de l'exploiter car c'est un facteur de succès.

### **4.3 Le capital Humain : un facteur clé de succès ou d'insuccès**

Tout d'abord, il existe une littérature économique gigantesque, souvent de grande qualité qui utilise des critères tels que la qualité du produit, la qualité du service client, l'organisation interne, la maîtrise technologique, le positionnement sur le marché, la qualité de gestion, la créativité et l'innovation, le prix, l'adaptation à l'environnement concurrentiel pour élaborer des modèles d'analyse stratégique et pour définir des méthodes destinées à optimiser le fonctionnement des organisations.

En effet, toute personne entrant dans un hôpital ou dans une institution de soins peut devenir un client potentiel. Il est dès lors nécessaire pour nous, futur cadre, d'avoir cette vision des choses. Nous devons donc voir notre institution ou notre service dans sa globalité et pas uniquement axer notre travail sur l'organisationnel. De plus, chaque détail a son importance, que ce soit pour améliorer la qualité des soins ou la qualité de la prise en charge du patient ou de sa famille car nous sommes tournés vers une logique marketing. Le cadre doit être un leader, un gestionnaire c'est-à-dire qu'il doit augmenter le développement professionnel, animer son équipe, fixer des objectifs, être cohérent, arbitrer, être créatif, optimiser les compétences et les développer, impliquer le personnel, etc. Il doit donc personnaliser son management au plus près des professionnels qu'il encadre pour que ceux-ci puissent personnaliser leurs prestations auprès des clients. Par ailleurs, dans le secteur non marchand, nous passons progressivement d'une culture paternaliste de rapport avec les patients à une culture de négociation et d'explication donc de la communication. En effet, le patient s'inscrit de plus en plus dans un rapport « qualité prix ». A nouveau, nous percevons la vision économique. Nous pensons donc que le cadre doit veiller à former le personnel à passer d'une culture paternaliste/autoritaire de rapport avec les patients à une logique de communication/négociation/explication.

De même, une entreprise est dite compétitive lorsqu'elle répond aux attentes de ses clients en matière de qualité, de prix, de service et d'innovation mieux que ses concurrents ; et lorsqu'elle parvient le plus souvent possible, toujours mieux que ses concurrents, à anticiper ces attentes. Si les recettes pour y parvenir étaient parfaitement connues, et surtout réalisées d'égale façon par tous les compétiteurs, la concurrence serait parfaite, et aucun d'entre eux ne parviendrait à prendre un avantage substantiel sur les autres. Pourtant, il n'est pas rare de voir certaines entreprises faire mieux que ses concurrents, à faire « la différence ». En définitive, c'est qu'elle possède ce « plus » indiscutable. C'est pourquoi, la richesse de l'entreprise se situe parmi les salariés eux-mêmes, à travers leurs compétences, leurs aptitudes, et leur talent collectif. Le manager doit en être conscient, il a un rôle essentiel car le capital humain est un facteur clé de succès ou d'insuccès en cas de gestion inadéquate. Nous comprenons donc que le rôle du cadre est essentiel dans la gestion du personnel et du développement des compétences.

En somme, ce sont les hommes qui conditionnent la performance de l'entreprise car l'aspect humain est partout présent. En tant que manager, si nous voulons nous appuyer sur un capital humain fort, nous devons d'une part identifier et développer des compétences humaines susceptibles d'être valorisées. Ensuite, nous devons créer un contexte qui favorise l'expression de ces compétences, leur capitalisation, leur diffusion.

Et pour terminer, nous devons mettre en œuvre un style de management qui motive et fidélise le personnel et ceci afin de développer le capital humain dans nos services, dans nos institutions de soins.

#### **4.3.1 La compétence : expression du capital humain**

D'abord, la valeur du capital humain d'un individu ou d'un groupe d'individus au sein d'une entreprise s'apprécie au travers de la compétence. Ensuite, comme nous l'avons déjà souligné, le capital humain est constitué des connaissances, aptitudes, savoir-faire et comportements qui s'acquièrent tout au long de la vie, au travers des diverses occasions d'apprentissage, et dans des contextes aussi différents que l'éducation parentale, la scolarité, la confrontation aux problèmes du quotidien, ou encore le travail en milieu professionnel. Cet ensemble de ressources, qui en tant que tel représente une richesse, a en réalité peu d'intérêt s'il n'est pas mis en mouvement de manière à faire surgir la compétence. Précédemment nous avons défini la compétence, nous pouvons néanmoins faire état de trois caractéristiques. D'une part, la compétence naît de la combinaison de ressources : connaissances théoriques, savoir-faire, qualités comportementales, ... c'est-à-dire avoir des compétences. D'autre part, nous pouvons dire que la compétence s'exprime dans le cadre d'une mise en situation, d'un contexte : la combinaison de ressources est mise en œuvre face à une problématique spécifique et unique, en d'autres termes, c'est agir avec compétence c'est-à-dire le processus mis en œuvre. Et pour terminer, la compétence vise à produire un résultat : la combinaison de ressources doit permettre de résoudre une problématique, en d'autres termes c'est être compétent. Par ailleurs, nous devons être conscient que l'entreprise de soins qui décide de gérer ses compétences fait de l'homme le moteur de sa performance. En effet, elle reconnaît que la compétence est génératrice de valeur et que le capital humain est la clé de la réussite. C'est pour cela que nous devons considérer les infirmières comme source de création de valeur. Mais gérer signifie bien plus que connaître. Les compétences sont par nature instables. Il devient dès lors impossible pour le cadre de santé d'affirmer que son service ou son institution de soins détient des compétences identiques à une année d'intervalle, même si ses ressources humaines, d'un point de vue quantitatif, n'ont pas évolué. C'est la raison pour laquelle nous devons sans cesse entretenir, transmettre et développer les compétences de nos équipes de soins. La gestion des compétences doit servir la stratégie de l'entreprise, en ce sens qu'elle doit en accompagner les évolutions et changements voulus ou subis par celle-ci. In fine, toute orientation stratégique doit être traduite en termes de compétences à acquérir, à développer ou, au contraire, dont il faut se défaire.

Une entreprise ne peut être performante sans déploiement de compétences, même si elle fonctionne avec des procédures standardisées. Rien n'est possible sans l'intervention de l'homme car c'est lui qui fournit l'intelligence et les qualités nécessaires, à savoir l'adaptabilité, la prise d'initiatives, la réactivité, ... pour éviter les dérives et atteindre les résultats recherchés qui rappelons-le est la satisfaction du client et le but final est bel et bien de fidéliser celui-ci. Le cadre doit être conscient que c'est l'intervention humaine qui permet le « sur-mesure » et qui supprime le « standard ». Nous tendrons certainement de plus en plus vers du « sur-mesure », entre autre dû à la concurrence, aux attentes des clients, ... En définitive, la performance de l'entreprise passe par la capacité de cette dernière à pouvoir répondre à des besoins individualisés.

En somme, nous devons donc donner la possibilité à l'équipe de s'adapter selon le contexte, en d'autres termes d'agir avec compétence. Le cadre doit donc avoir cette logique marketing et il doit tout mettre en œuvre pour permettre à son équipe d'avancer et par conséquent il doit pouvoir compter sur la mobilisation de ses ressources humaines, sur leur capacité d'adaptation. Par ailleurs, le manager doit garder à l'esprit que l'environnement est de plus en plus empreint de perturbations et d'évolutions rapides et profondes par conséquent une organisation doit pouvoir s'adapter rapidement. Dans le monde hospitalier, nous devons faire face à l'évolution du matériel, des technologies, des changements de choix d'actions pour certains soins, etc. L'entreprise doit donc apporter à son personnel les ressources nécessaires pour le développement des compétences mais doit également créer des contextes professionnalisants.

#### **4.4 La gestion des compétences**

Tout d'abord, les infirmières sont supposées posséder les compétences nécessaires, il n'en demeure pas moins qu'elles ne seront pas seules responsables des compétences qu'elles vont ou non déployer. Il est en effet de la responsabilité de l'employeur de favoriser l'expression et le développement de son capital humain en mettant à sa disposition un environnement de travail favorable, à savoir les réseaux d'information, l'ergonomie des postes, l'éclaircissement des responsabilités salarié/employeur, la mise en place de situations et de lieux d'apprentissage, etc. Ensuite, comme nous l'avons déjà souligné, les compétences d'un individu sont instables et peuvent, selon les contextes, parfaitement s'exprimer, être inutiles ou bien oubliées. Comme nous l'avons souligné précédemment, elles peuvent également, et cela doit constituer l'un des objectifs prioritaires d'une entreprise, s'enrichir par la confrontation à de nouvelles problématiques, par la mise en place de projets professionnels, par le coaching ou encore par la formation.

En définitive, l'entreprise doit veiller à fournir à ses salariés les ressources et contextes professionnels permettant ce développement de capital humain. En tant que cadre, nous devons faire prendre conscience de cette notion de co-responsabilité car cette notion renforce en effet considérablement les obligations de l'employeur en matière de développement des compétences des salariés. Mais, elle responsabilise également l'infirmière qui doit prendre part de manière active au maintien et même au développement de son « employabilité ».

La réussite d'une politique de développement des compétences n'est jamais garantie. Selon le contexte dans lequel elle est introduite, elle peut en effet remporter un large succès ou, au contraire, supporter un échec cuisant. C'est pourquoi, la mise en place d'une politique de gestion et de développement des compétences doit être accompagnée, en amont, d'actions diverses qui vont encadrer sa mise en œuvre. Un point crucial concerne la capacité des managers à impliquer l'équipe dans le projet. Nous avons donc un réel rôle à jouer en tant que cadre de santé. En effet, une politique de développement des compétences suscitera tensions et résistances si elle n'emporte pas l'adhésion des salariés, c'est-à-dire leur motivation et leur investissement dans le projet. Le personnel doit se sentir pleinement acteur de la démarche et en comprendre les finalités et plus-values, individuelles et collectives. Pour cela, l'équipe infirmière doit être associée très en amont de la démarche, notamment par l'intermédiaire d'une politique de communication interne, ou par la mise en place d'une démarche participative. Par ailleurs, une telle politique sera sans doute inefficace si l'entreprise ne veille pas à laisser la possibilité aux infirmières d'exprimer pleinement leurs compétences dans un contexte de travail favorable. Rappelons quels sont-ils : ergonomie des postes de travail, outils adaptés, management attentif au développement de ses équipes, sensibilité à l'équilibre vie privée/vie professionnelle, ...

Nous pouvons conclure en disant qu'une gestion prévisionnelle des compétences ne sera efficace que si les dirigeants de l'entreprise sont capables d'anticiper les évolutions de leurs métiers et d'orienter leurs décisions et leurs actions. De plus, le management doit repérer les compétences qui se trouvent au sein de son service, les reconnaître, les promouvoir et les faire progresser. Le personnel est loin d'être seul responsable de ses compétences. C'est une véritable notion de co-responsabilité, elle renforce d'une part les obligations de l'employeur et d'autre part, elle responsabilise les infirmières.

#### **4.4.1 La gestion des compétences : un outil de développement du capital humain**

En premier lieu, comme nous l'avons déjà souligné, la notion de compétence a émergé progressivement dans les systèmes de gestion des ressources humaines des entreprises. C'est pourquoi, ces dernières ont alors mis en place des démarches de gestion des compétences plus ou moins complexes, dont nous pouvons établir une typologie. De plus, les modes de gestion des compétences se différencient, dans leurs traits principaux, par différents critères. Premièrement, vous pouvez miser sur la finalité de la démarche : celle-ci peut aller du simple mode de gestion des ressources humaines à une véritable stratégie affectant toute la chaîne du management de l'entreprise de soins. Ensuite, vous pouvez miser sur les acteurs de la démarche, c'est-à-dire l'entreprise peut impliquer à des degrés plus ou moins forts la direction des ressources humaines, les responsables hiérarchiques de proximité et les salariés. Et pour terminer, vous pouvez miser sur les modalités de mise en œuvre opérationnelle de la démarche. En effet, le management de proximité peut, selon les cas, être situé ou non au cœur de la démarche de développement des compétences.

Par ailleurs, pour être parfaitement efficace, toute démarche de progrès basée sur la gestion des compétences doit impliquer les acteurs clés de l'entreprise. A savoir, la direction, le management de proximité, la direction des ressources humaines, les infirmières, .... En effet, chacun à son niveau porte une part de responsabilité dans la réussite collective du projet. Mais encore faut-il que chaque acteur y trouve un intérêt réel ? En ce qui concerne la direction générale, la démarche doit être source de compétitivité et de mobilisation. C'est pourquoi, elle doit affirmer son attachement à ce projet, en montrant qu'elle considère la compétence et le capital humain comme une source privilégiée de compétitivité. Quant au cadre, il devra s'impliquer dans la démarche dans la mesure où celle-ci est susceptible d'améliorer l'organisation et de motiver les salariés. De même, l'hôpital doit pouvoir compter sur sa force managériale pour mettre en œuvre les actions de développement des compétences dans le quotidien. En ce qui concerne la direction des ressources humaines, elle trouvera son intérêt dans ce projet par une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise qui se déclineront inévitablement en des actions relevant de la gestion des ressources humaines. Elle attend également de cette démarche une meilleure connaissance des salariés de l'entreprise, par conséquent son implication dans la démarche est essentielle. Elle apportera notamment outils et supports, de communication. En dernier lieu, nous avons les infirmières, elles seront motivées par la démarche s'ils y trouvent la possibilité de développer leur « employabilité », source d'opportunités en termes de mobilité interne et externe.

En conclusion, il est important d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise pour développer le capital humain. Chacun a un rôle déterminant dans la mise en place d'une démarche de progrès.

## 4.5 Conclusions

Tout au long de ce chapitre, nous avons vu qu'il est important de mener une gestion des ressources humaines adéquate car elle déterminera l'expression de notre capital humain dans nos services de soins. Le cadre de santé a donc un réel rôle à jouer, rien ne sera possible s'il n'associe pas les équipes de soins dans la démarche. Le cadre ne doit-il pas avoir une vision plus prospective des ressources humaines ? Ceci du fait des évolutions technologiques et concurrentielles que connaît le milieu de la santé. De même, ne doit-il pas renforcer la gestion prévisionnelle des ressources humaines pour répondre aux évolutions des compétences ?

Nous voulions également montrer l'importance des ressources humaines car ce sont les premières actrices de la responsabilité sociétale des entreprises. Les ressources humaines doivent être associées directement aux performances de l'entreprise. Une entreprise socialement responsable participera au développement de ses collaborateurs et tentera de les accompagner tout au long de leur histoire commune. Il faut fidéliser nos collaborateurs et les faire travailler dans les meilleures conditions et cela devient primordial compte tenu de la pénurie d'infirmier sur le marché du travail. Le manager ne devient-il pas un véritable relais-clé des ressources humaines ?

Nous connaissons tous les difficultés quotidiennes, les besoins de plus en plus exigeants des clients ; des patients. Cela contraint les entreprises à développer un mode de fonctionnement de plus en plus souple et réactif, impliquant fortement le management. Les directions des ressources humaines comptent sur les managers pour développer les compétences de leurs équipes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le manager devient le maillon essentiel entre la direction de l'entreprise et les collaborateurs, et c'est à lui que revient la création des conditions optimales de travail, de développement et de motivation au sein de son équipe.

Nous constaterons également dans le chapitre suivant qu'il ne peut y avoir de développement des compétences sans diffusion de la connaissance. Pour ce faire, il importe de savoir identifier les lieux d'expression des savoirs afin de mettre en évidence les savoirs qui nous intéressent. Par ailleurs, nous tenterons de savoir comment ces savoirs s'expriment et où ils s'expriment. Ensuite, après la mise en évidence de ces savoirs, il s'agit de les capitaliser, les développer et les diffuser.

A nouveau, quels sont les mots clés retenus pour ce chapitre.

## MOTS CLES DU CHAPITRE

1. Adhésion
2. Anticiper
3. Besoins
4. Communication
5. Concurrence
6. Création de valeur
7. Créativité
8. Expression des compétences
9. Gestion des ressources humaines
10. Innovation
11. Investissement
12. Potentiel humain

## PLAN DU CHAPITRE

### ***5. Capitaliser et partager les connaissances***

*5.1 La gestion des connaissances : un dispositif incontournable*

*5.2 Les étapes de la mise en place d'un système de gestion des connaissances*

*5.2.1 Identifier les lieux d'expression des savoirs*

*5.2.2 Capitaliser, développer et diffuser les savoirs*

*5.3 Conclusions*

## MOTS CLES DU CHAPITRE

## **5 CAPITALISER ET PARTAGER LES CONNAISSANCES**

Comme nous venons de le souligner, il ne peut y avoir de développement des compétences sans diffusion de la connaissance. Le contexte de travail, et plus généralement ce que l'entreprise est capable d'apporter au salarié, va favoriser le développement des compétences individuelles et collectives, donc le capital humain. Parce que l'information et la connaissance sont au cœur du développement des compétences, ces dernières ne pourront se développer si l'entreprise ne met pas à la disposition des infirmières une organisation « apprenante », qui soit capable de recenser et communiquer l'ensemble de ses savoirs. En d'autres termes, il ne peut y avoir de développement des compétences sans diffusion de la connaissance. Nous l'avons vu, les compétences résultent de la mise en œuvre d'une combinaison de ressources diverses dans un contexte particulier. Elles sont donc intimement liées à l'acquisition ou à la mise à disposition de ces ressources. Développer les compétences consiste donc, d'abord et avant tout, à s'assurer que les infirmières ont accès à l'ensemble des connaissances et savoir faire internes ou externes.

### **5.1 La gestion des connaissances : un dispositif incontournable**

Tout d'abord, la notion d'organisation apprenante repose sur le postulat suivant : le savoir, les connaissances et, plus généralement, la capacité à apprendre d'une organisation, constituent l'une des sources essentielles de compétitivité des entreprises, à nouveau, c'est une vision plus économiste. Par ailleurs, une organisation apprenante présente plusieurs caractéristiques. En premier lieu, elle vise le développement d'un professionnalisme collectif, en privilégiant la capitalisation, le transfert et le développement des savoirs et des compétences collectives. Ensuite, elle met l'accent sur l'importance de l'apprentissage par l'expérience. Elle comporte des parcours professionnalisants qui sont composés de temps de formation, de coaching. Mais encore, elle considère comme essentiels les retours sur expériences : analyse et explication des pratiques de travail, échanges entre professionnels de santé, etc. En dernier lieu, elle met le cadre au cœur de la démarche de développement des compétences. Celui-ci doit être capable d'identifier les compétences mises en œuvre ou faisant défaut, de favoriser les mises en situation développant l'apprentissage et d'évaluer la mise en pratique des compétences nouvelles acquises. Nous sommes convaincus que c'est une bonne façon d'agir car cela permet d'impliquer toute l'équipe.

De plus, dans le secteur marchand, il n'est pas rare de voir des entreprises faire un véritable audit de leurs systèmes de gestion de la connaissance. Par ailleurs, la mise en place d'un système de gestion de la connaissance doit répondre à des objectifs simples, opérationnels, et viser la performance. Il s'agit de mettre à disposition des professionnels l'ensemble des connaissances et informations dont ces derniers peuvent avoir besoin, afin qu'ils puissent répondre de manière appropriée et efficace aux problématiques qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail quotidien. Grâce à un système de gestion des connaissances, l'entreprise gère un capital essentiel : la connaissance. Celle-ci est en effet devenue une véritable ressource stratégique. C'est pourquoi gérer la connaissance devient un enjeu primordial qui doit être au cœur des préoccupations de toute entreprise qui se veut performante. Une telle démarche engendre des gains de temps, en rendant l'information disponible et en réduisant le temps de recherche. Enfin, elle crée des gains d'efficacité, de productivité.

De surcroît, la mise en place d'un système de gestion des connaissances vise à pérenniser et à faire vivre la mémoire collective de l'entreprise. En effet, de nombreux facteurs sont à l'origine d'une perte irrémédiable de la connaissance et des savoir-faire, ou d'une mauvaise gestion de ces actifs. Ces facteurs sont de différents types, tout d'abord, le turnover de l'entreprise c'est-à-dire les départs à la retraite, les congés maladie, les démissions... Ces départs peuvent représenter une fuite préjudiciable de connaissances. Ensuite l'absence de rationalisation et d'organisation des connaissances de l'entreprise, en effet, il peut être dangereux de mettre à la disposition des salariés des informations trop nombreuses, non décryptées, ou devenues obsolètes.

Nous pouvons conclure en disant qu'une organisation qui cherche à développer ses connaissances et par conséquent ses compétences doit incontestablement se préoccuper, dans un premier temps, de la manière dont elle gère les connaissances et l'information, depuis son recensement jusqu'à son mode de diffusion.

## **5.2 Les étapes de la mise en place d'un système de gestion des connaissances**

La mise en place d'un système de gestion des connaissances requiert plusieurs étapes.

### **5.2.1 Identifier les lieux d'expression des savoirs**

Tout d'abord, nous devons identifier les lieux d'expression des savoirs. Pour cela, il y a lieu de se demander, dans un premier temps, où se trouvent la connaissance et les savoir-faire que l'entreprise souhaite capitaliser. En d'autres termes, il s'agit de repérer les supports d'expression de la connaissance et des savoirs.

#### **Quels savoirs cherche-t-on ?**

Gérer la connaissance ne signifie pas recenser l'intégralité des savoirs, bien au contraire. La notion de gestion présuppose une volonté de rationalisation, donc de sélectivité. Ainsi, si la diffusion de certaines connaissances est absolument vitale pour maintenir les avantages concurrentiels de l'entreprise, d'autres connaissances n'apportent, en revanche, que peu de valeur ajoutée. Il est donc essentiel d'identifier quelles sont les connaissances clés de l'entreprise. Celles-ci doivent, bien entendu, être en lien avec les compétences stratégiques de l'entreprise. C'est en mettant en évidence les compétences indispensables au maintien des avantages concurrentiels que nous saurons quels sont les savoirs qui doivent faire l'objet d'une capitalisation et d'une diffusion.

#### **Comment s'expriment ces savoirs ?**

La connaissance au sein d'une entreprise étant diffuse, il convient de l'organiser et de la gérer. Nous pouvons distinguer deux grandes catégories de savoirs. D'une part, les savoirs explicites ; donc formalisés et d'autre part, les savoirs implicites, c'est-à-dire tacites. Ces derniers représentent sans doute les ressources les plus importantes d'une entreprise. D'abord parce qu'ils ont longtemps prévalu dans des organisations, où par tradition, les connaissances se diffusaient de façon orale ou par le biais de l'apprentissage. Mais aussi parce qu'au-delà de ces modes de diffusion, un nombre important de connaissances ou de savoir-faire surgissent, après des années d'expérience, presque inconsciemment au cœur de l'activité, de manière mécanique. Ces savoirs qui relèvent du bon sens, de l'instinct, ou encore d'automatismes, et qui sont souvent à l'origine d'une productivité et d'une efficacité individuelles, sont aussi des éléments essentiels de la performance collective.

Ce savoir implicite s'oppose au savoir explicite qui représente une connaissance formalisée, capitalisée et surtout transmissible. Les savoirs explicites sont disponibles généralement sous la forme de procédures, etc.

### **Où s'expriment ces savoirs ?**

Ces savoirs émanent de canaux très variés. Dans le domaine des savoirs formels, il s'agit d'éléments très formalisés sur des supports divers, tels que ceux utilisés dans le cadre d'un management de la qualité, à savoir les processus et les procédures, les notes internes dont les circuits de diffusion sont organisés, les lettres d'information. En revanche, les savoirs tacites s'expriment au plus proche des situations de travail, dans la pratique au quotidien. Ils relèvent davantage des savoir-faire. Ils ne sont pas facilement identifiables et ne peuvent émerger que d'un lourd travail d'analyse des situations de travail. Pour faire émerger la connaissance, les échanges doivent être favorisés. C'est en cela que la communication interne participe incontestablement à la démarche de recueil et de transfert des connaissances, des savoir-faire et de la culture de l'entreprise. Les actions de communication interne permettent d'être à l'écoute, de capter les moments forts de la vie de l'entreprise, mais aussi de comprendre les préoccupations de ses collaborateurs. Par ailleurs, il ne faut pas oublier l'importance que revêtent les échanges informels dans le transfert des connaissances. Chacun de nous le sait : les pauses-café et déjeuners entre collègues sont autant de moments de partage de préoccupations professionnelles. Ils représentent souvent des temps d'échanges très riches ! Le cadre ne peut faire l'économie de l'écoute et de la connaissance de son corps social. Il doit, au contraire, en favoriser l'expression collective. Au-delà de la considération portée aux salariés, élément moteur de la motivation des hommes, cette démarche ne pourra que favoriser l'émergence d'une culture de partage des connaissances. En d'autres termes, prendre en compte le potentiel de chacun.

### **5.2.2 Capitaliser, développer et diffuser les savoirs**

Lorsque les sources de la connaissance sont mises en évidence, il s'agit de capter ce savoir, de le capitaliser, de le développer et d'en assurer la transmission.

#### **Capter les connaissances**

Si certains savoirs sont clairement identifiables, car déjà exprimés sous une forme écrite, d'autres sont en revanche non traduits car tacites.

La connaissance doit alors être organisée, structurée. L'observation des professionnels ou l'interview sont des moyens pour faire émerger les connaissances tacites accumulées au fil du temps. L'objectif est de rendre intelligibles les processus qui sont à la base de telle ou telle compétence.

### **Mettre à jour les connaissances**

Rien n'est plus instable que la connaissance. Celle-ci naît de la pratique et, par conséquent, évolue et s'enrichit au contact de nouvelles expériences. Elle n'est donc jamais figée. C'est pour cette raison que tout système de management de la connaissance doit prévoir l'actualisation des savoirs qu'il détient. Cette actualisation comporte deux phases. D'une part, la phase de mise à jour car des informations deviennent erronées et doivent donc être supprimées, et éventuellement remplacées et d'autre part, la phase de développement ; de nouvelles expériences permettent d'enrichir un sujet particulier, de donner un éclairage spécifique à une problématique, etc.

### **Diffuser la connaissance**

Les modalités de diffusion de la connaissance doivent être choisies de manière pertinente. Elles devront s'adapter à divers degrés. D'une part, selon la population destinataire de la connaissance ; effectif plus ou moins important, dispersion des salariés dans différents services, ... Ensuite, il faudra connaître le degré d'utilité de ce savoir dans le cadre d'une activité, en ce sens est-il essentiel, secondaire ? D'autre part, il faudra déterminer le caractère plus ou moins stratégique de la connaissance, en d'autres termes, la direction peut décider de diffuser une information essentielle à l'ensemble de son personnel, via une note de service par exemple.

En somme, il faudra donc identifier les connaissances clés, en lien avec les compétences clés. Mais, il faudra également identifier les sources des connaissances clés c'est-à-dire les infirmières « sachant », les supports, ... Cela nécessitera de procéder à la formalisation des connaissances. Par ailleurs, il sera nécessaire d'identifier le personnel devant bénéficier d'un transfert de connaissances. Et pour terminer, il faudra mettre en œuvre les moyens pour diffuser les connaissances, notamment par l'intermédiaire d'intranet, de supports internes, la formation, ...

En définitive, nous constatons que la gestion des connaissances est un dispositif incontournable pour tout cadre qui se soucie du développement professionnel de ses collaborateurs. Afin de pouvoir gérer la connaissance, l'infirmière en chef devra au préalable identifier les lieux d'expression des savoirs utiles à la profession.

En effet, il s'agira de sélectionner les connaissances vitales pour le service, pour l'entreprise. Ensuite, l'infirmière en chef devra organiser les savoirs tacites et explicites, ceci afin de mieux les gérer. Enfin, toute gestion de la connaissance suppose de mettre en place une communication efficace.

### **5.3 Conclusions**

Ce chapitre a permis de constater à quel point la diffusion de la connaissance est essentielle pour le développement des compétences. Comme nous l'avons souligné, une organisation apprenante accroît le professionnalisme de ses collaborateurs. Le cadre de santé qui se préoccupe du développement des compétences doit au préalable se tracasser de la gestion de la connaissance. En effet, comme nous le disions dans le chapitre sur les compétences professionnelles, les compétences utilisent, intègrent et mobilisent des connaissances.

L'objectif étant de mettre à profit l'ensemble des connaissances et informations pour permettre aux professionnels de la santé d'agir avec efficacité, avec compétence. L'enjeu est une nouvelle fois stratégique car une bonne gestion des connaissances permet de développer le capital humain de son entreprise.

A présent, nous voulons nous attarder davantage sur la motivation qui est, pour nous, un élément essentiel dans le développement des compétences. Nous comprendrons dans le chapitre suivant qu'il n'existe pas, hélas, de recette miracle pour susciter de manière certaine la motivation des infirmières. Par contre, il existe des attitudes managériales favorables ou défavorables à son essor. Et certains comportements démotivent à coup sûr les troupes. Le type d'organisation de la structure est, lui aussi, un facteur qui peut être déterminant dans ce domaine. Nous constaterons que différents auteurs ont théorisé sur le sujet. Nous apercevrons que les logiques entreprise/salarié sont différentes. C'est pourquoi, nous mettrons en avant que la qualité du management joue un rôle déterminant dans la conciliation de ces deux logiques en présence. De même, l'humanisation, la valorisation et l'enrichissement du travail sont des critères susceptibles d'accroître la motivation. A nouveau, nous comprenons l'importance de la pédagogie. De plus, ils permettent d'augmenter le professionnalisme du personnel. In fine, c'est la qualité du management qui produit la motivation et a contrario, la routine peut la détruire.

Quels sont les mots clés à retenir pour ce chapitre ?

## MOTS CLES DU CHAPITRE

1. Apprentissage
2. Compétences clés
3. Compétences stratégiques
4. Compétitivité
5. Diffusion
6. Efficacité.
7. Gestion de la connaissance
8. Information
9. Productivité
10. Support d'expression

## PLAN DU CHAPITRE

### *6. La motivation*

- 6.1 Qu'est-ce que la motivation ?*
- 6.2 Entreprise/Salariés : des logiques différentes ?*
- 6.3 Comment humaniser, valoriser et enrichir le travail ?*
  - 6.3.1 La théorie de l'équité*
- 6.4 Savoir donner du sens, un sens*
- 6.5 Conclusions*

## MOTS CLES DU CHAPITRE

## 6 LA MOTIVATION

Après avoir parlé de l'impact de la gestion des connaissances sur le développement des compétences et sur la performance de l'entreprise, nous trouvons essentiel de développer un chapitre sur la motivation car nous ne concevons pas de développement du capital humain sans présence de motivation. Le cadre de santé est un acteur clé de l'institution hospitalière. A ce titre, il est porteur des valeurs et des directives institutionnelles. Au sein de son unité, le cadre de santé devra mobiliser et impliquer son équipe dans les différents projets institutionnels. Il articule alors la logique institutionnelle et la logique propre à l'équipe. Le cadre s'appliquera à manager, conduire les hommes à partir des valeurs humaines et soignantes pour apporter aux patients une qualité de soins efficiente et optimale. Pour ce faire, il s'appuiera sur les compétences plus spécifiques de chacun, techniques, relationnelles, organisationnelles. Elles appartiennent à chaque individu comme un élément de son identité, elles se vérifient dans l'action et la performance. Le cadre dispose, comme nous l'avons développé dans le chapitre sur les compétences professionnelles, de la délégation, moyen pour motiver les agents et outil favorisant l'autonomie et la responsabilisation d'un collaborateur. « *La délégation doit tenir compte du niveau d'autonomie du collaborateur à savoir sa motivation et de sa compétence*<sup>45</sup> ». De plus, une délégation réussie permet de faire progresser la compétence en s'appuyant sur la motivation. Cette délégation de pouvoir entraîne aussi d'une façon indirecte une reconnaissance. L'autonomie, la reconnaissance, les responsabilités sont des facteurs favorisant l'estime de soi et l'accomplissement de soi. La prise de responsabilité se conjugue avec un développement des compétences nécessaires pour évoluer. En prenant des responsabilités, les infirmières assurent une certaine autonomie, cette dernière pourra faire place à l'initiative, source de motivation, de valorisation et d'implication des agents dans le travail. En réalité, il est essentiel pour le cadre de santé d'accroître les connaissances et la motivation des membres de son équipe afin qu'ils puissent prendre de plus en plus de responsabilités, voir de développer un projet professionnel nouveau et par conséquent développer leurs compétences. De même, plusieurs questions nous viennent à l'esprit. Le personnel est-il fier de travailler dans son unité ? Le projet du service est-il connu de l'ensemble des collaborateurs ? Le salaire est-il le seul moyen de motiver le personnel ? Donnons-nous au personnel les moyens de se réaliser et d'évoluer ? Reconnaissons-nous la valeur de leur travail ? Toutes ces questions sont importantes car la motivation du personnel influe directement sur le travail des infirmières et par conséquent détermine la compétitivité d'une entreprise.

---

<sup>45</sup> NOYE D., *Déléguer et responsabiliser*, Editions INSEP consulting, 2003, p. 50

La motivation serait donc ce qui pousse un individu à agir, dans ce contexte l'individu est actif mais qu'entendons-nous lorsque nous parlons de motivation ?

## 6.1 Qu'est-ce que la motivation ?

Premièrement, la motivation a incontestablement une essence capable de sublimer l'homme. Il n'existe pas de grande création, de grande réalisation, d'œuvre de grande qualité, qui n'aient été réalisées sans motivation. L'inverse n'est bien sûr pas vrai, la motivation ne garantissant jamais ni chef d'œuvre ni performance. Si nous revenons à l'étymologie, le mot vient du verbe latin *movere* : mouvoir, bouger, mettre en mouvement. Selon le dictionnaire de la psychologie de Norbert Sillamy<sup>46</sup>, c'est « *l'ensemble des facteurs dynamiques qui déterminent la conduite de l'individu. La motivation est le premier élément chronologique de la conduite, c'est elle qui met en mouvement l'organisme (.../...) A l'origine de nos conduites, il n'y a pas une cause seulement, mais tout un ensemble de facteurs conscients et inconscients, physiologiques, intellectuels, affectifs, sociaux, qui sont en interaction réciproque* ». C'est une complexité. Habituellement, nous disons qu'une personne est motivée pour quelque chose. La motivation suppose donc l'existence d'objectif, d'un but à atteindre par l'individu. En outre, ce sont les efforts entrepris par cette personne pour atteindre l'objectif qu'elle vise qui sont visibles ainsi que les actions persévérantes et répétées qu'elle engage pour réussir à l'atteindre. En fait, ce comportement traduit l'implication de l'individu. Pour cette raison, nous avons longtemps confondu implication et motivation. La motivation suppose de l'implication mais elle va bien au-delà puisqu'elle touche aux ressorts psychologiques de l'individu, au plus profond de lui-même. Pour de nombreux chercheurs en psychologie, la motivation s'analyse comme « *un processus énergétique qui incite un individu à entreprendre une action en vue d'atteindre un objectif* »<sup>47</sup>. Quant à l'implication, « *elle se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. L'implication concerne l'importance que le salarié attache à son travail, la place qu'occupe la vie professionnelle par rapport aux autres domaines de la vie* »<sup>48</sup>.

Ensuite, étant d'ordre immatériel, la motivation peut se présumer, mais ne saurait ni être mesurée ni même observée, au sens scientifique de ces deux adjectifs par contre elle peut être appréciée par le biais d'enquêtes d'opinion ou de satisfaction.

---

<sup>46</sup> Sillamy N., Dictionnaire de psychologie, Paris, Ed. Larousse, 1998, 279 P.

<sup>47</sup> Chamak A. /Fromage C., *Le capital Humain*, Editions Liaisons 2006, p. 112, 201 p.

<sup>48</sup> Florin C., « Management », 2<sup>ème</sup> année de cadre en soins de santé, 2006-2007

Il en va différemment, en revanche de ses effets. D'une part, l'effort produit peut être observé au travers de comportement de l'individu. Il traduit son implication. D'autre part, la performance qui peut résulter de cet effort peut être mesurée. La confusion entre ces différents termes est fréquente. La plupart du temps, lorsque les entreprises disent vouloir plus de motivation, c'est davantage d'implication qu'elles souhaitent, et, in fine, davantage de performance. Certains critères jouent un rôle essentiel, un « plus » qui peut faire la différence. Tout d'abord, il y a la qualité du management ainsi que son aptitude à produire de la motivation et donc du capital humain. Ensuite, nous avons le degré d'adhésion des salariés au projet. Pour terminer, nous avons le sentiment d'appartenance : sont-ils fiers d'y travailler ? S'y sentent-ils bien ? S'identifient-ils à elle ? Nous comprenons donc par là que sans implication, sans motivation il n'y a pas de développement de capital humain. Le cadre a donc un réel rôle à jouer pour motiver, impliquer ses troupes car comme l'avons déjà souligné, une gestion inadéquate de ses ressources aura pour conséquence un réel facteur d'insuccès.

Par ailleurs, au-delà de son éducation, de sa formation initiale, de ses compétences, de son expérience, de son énergie naturelle qui sont les principales composantes de son capital humain, l'homme possède en lui, de manière latente, un « surplus » immatériel. La motivation qui représente la partie importante de ce surplus, constitue une composante essentielle du capital humain. Donc lorsque les atouts entre concurrents sont équivalents à savoir le prix, la qualité, le positionnement, ..., ce « surplus » est un moyen sûr, pour une entreprise, de faire la différence. Mais étant directement lié à la motivation de ses salariés, il varie fortement en fonction de la qualité de l'organisation et de son climat social. Même si certains cadres de santé ont du mal à discerner les facteurs favorisant la motivation, tous en mesurent l'importance. Il est d'ailleurs frappant d'entendre des managers, en cas d'échec d'une politique mise en place, invoquer l'argument du « manque de motivation » de leurs équipes pour justifier cet échec. Et, a contrario, en cas de succès, « c'est la motivation de leurs équipes » que les cadres saluent, tout en s'attribuant le mérite.

En outre, les différents ouvrages permettent également de nous rendre compte que nous ne pouvons pas réduire l'échange d'une entreprise et de ses collaborateurs à du temps contre rémunération. Car est-ce bien la seule chose que l'entreprise est prête à donner à ses collaborateurs ? Ceux-ci ne viennent-ils chercher que cela ? Certes, l'entreprise apporte à ses collaborateurs une « juste rémunération », mais elle apporte aussi d'autres bénéfices tels que la protection et l'intégration sociale, l'adaptation de leurs savoir-faire et le maintien de leur employabilité, mais également des repères, un classement et une distinction sociale. Nous pourrions rajouter d'autres bénéfices.

Une citation exhaustive n'apporterait rien, pour nous, cette liste suffit à démontrer que l'entreprise apporte à ses collaborateurs bien autre chose qu'une simple rémunération. La rémunération, quant à elle est suffisante pour couvrir les besoins primaires, est-elle encore le bénéfice principal attendu des collaborateurs ? Tant qu'ils en disposent, bien sûr que non ! Le point de vue de l'individu est probablement différencié en fonction de son extraction sociale, de son niveau d'étude, du statut acquis, de son âge, ... Comme nous l'avons abordé dans le chapitre sur la gestion des compétences, la mobilité interne présente des atouts qui permettent de transformer et d'enrichir la relation entre l'individu et l'entreprise. De même, nous avons vu à quel point la mobilité de l'homme dans l'organisation est un élément clé de l'adhésion et de la compétitivité.

Par ailleurs, la qualité du management et du modèle organisationnel de l'entreprise joue un rôle déterminant. En outre, les exigences des consommateurs de la santé qui veulent toujours plus de qualité, toujours plus de nouveautés, imposent l'arrivée de services nouveaux, ou à tout le moins renouvelés. Il est donc impératif de créer la différence pour emporter la préférence des clients. La capacité d'une entreprise à innover, à développer avant ses concurrents de nouveaux services voire de nouveaux produits répondant aux attentes du marché est directement liée aux performances des femmes et des hommes qui y travaillent car la compétition impose une mobilisation générale des forces vives. Une entreprise peut-elle prétendre à l'excellence, peut-elle se surpasser si ses salariés sont faiblement ou pas motivés ? S'ils ne sont pas en éveil permanent ? S'ils n'ont pas envie de s'investir dans leur travail ? Et plus la compétition se durcira, plus ces facteurs détermineront l'efficacité globale de l'entreprise en matière d'innovation. Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, le contenu du travail a fortement évolué au cours du vingtième siècle, les compétences comportementales, à savoir l'esprit d'équipe, le relationnel, la capacité à comprendre la manière dont fonctionne l'entreprise, à gérer un projet, sont devenues de véritables facteurs de performance. Les entreprises de soins doivent impérativement en tenir compte quand elles investissent en formation. Le cadre a donc un rôle essentiel à ce niveau là car l'entreprise doit, bien sûr aider les infirmières à perfectionner leurs connaissances et leurs compétences professionnelles. Beaucoup d'infirmières aiment leur travail et ressentent même le besoin d'être impliqués mais elles veulent être de véritables acteurs et auteurs de la réussite collective, et non de simples rouages.

De surcroît, la confiance dans la relation à l'entreprise devient certainement un des principaux moteurs de leur engagement. Plus que les critères matériels notamment la rémunération, les conditions de travail, le climat au sein de l'entreprise, la relation avec les supérieurs et collègues, ce sont les aspects relationnels et affectifs qui lient le salarié à son entreprise, à son «chef», à son travail, qui sont déterminants pour établir un niveau de confiance optimal. C'est dire à quel point le cadre est appelé à jouer un rôle décisif pour enrichir ce lien, et lui donner du sens.

Les entreprises peuvent donc conserver tous leurs espoirs de développer leur capital humain par l'enrichissement des liens qui les unissent à leurs salariés. Mais elles devront pour cela, instaurer un climat de confiance, avant de solliciter leur adhésion. Ensuite, elles devront promouvoir l'exemplarité. Et enfin, elles devront renforcer la communication interne, pour expliquer de manière continue les politiques suivies, et surtout donner du sens aux décisions et aux évolutions. Le climat social est par nature difficile à apprécier : composé d'éléments plus ou moins tangibles, il peut surprendre les plus avertis en se dégradant brutalement. Aussi, nous sommes du même point de vue qu'Alain Chamak et Céline Fromage<sup>49</sup> lorsqu'ils recommandent même lorsque la situation n'est pas inquiétante de prendre régulièrement le pouls du moral des salariés, à travers, notamment d'enquêtes menées auprès du personnel. Nous constatons que de nombreuses entreprises dans le secteur marchand ont entrepris, en raison de leurs craintes liées à l'évolution du marché du travail et à la probable pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce type de démarche. N'oublions pas que nous sommes également confrontés à un manque d'infirmières sur le marché du travail et il serait peut être intéressant d'adopter ce style de démarche auprès de nos équipes. Toutefois, s'il est évident qu'une enquête ne peut traduire qu'imparfaitement le moral et le niveau d'engagement des salariés, elle a toutefois l'avantage de les encourager à exprimer leurs satisfactions, leurs déceptions, leurs états d'âme.

De plus, occulter la perception qu'ils ont de leur vie quotidienne au travail, de l'état de leurs relations avec leurs collègues et leur hiérarchie ou encore leurs perspectives de carrière n'est pas sain. Menées selon un rythme annuel, ces enquêtes apporteraient des informations non seulement indispensables à l'appréciation du climat social de l'entreprise, mais aussi inédites, dans la mesure où il est impossible de les obtenir par un autre biais. Elles permettraient notamment d'obtenir des éléments tels que l'opinion sur la stratégie, les valeurs et le projet d'entreprise ; sont-ils clairs ? Y adhèrent-ils ? L'objectif est toujours d'apporter du sens, de comprendre le projet, la stratégie de l'entreprise. Ils permettraient également d'obtenir des informations sur la politique de gestion des ressources humaines ; la rémunération, la gestion des carrières, le développement professionnel, ..., les conditions de travail.

---

<sup>49</sup> Chamak A. /Fromage C., *Le capital Humain*, Editions Liaisons 2006, 201 p.

De même, elles témoigneraient de la cohésion, de l'adhésion, de l'engagement ou encore de la satisfaction et du bien-être des salariés. C'est donc une piste à ne pas négliger pour un cadre désireux de développer davantage les compétences de son équipe. Des études ont montré également que l'avenir en ce domaine n'est pas écrit par avance. Quels sont les enseignements à en retirer ? De nos jours, l'investissement personnel dans le travail et le niveau d'implication n'ont pas disparu, mais ont changé de nature. Ils seront mieux acceptés s'ils constituent une source d'accomplissement individuel, et ne sauront être vécus comme un devoir. De même, une grande majorité des salariés souhaitent que leur engagement professionnel ne se réalise pas au détriment de leur vie privée. Beaucoup de salariés aiment leur travail, c'est pour cela que le cadre devra leur permettre d'être de véritables acteurs de la réussite collective.

En somme, le manager doit définir l'objectif à atteindre, l'énoncer de manière claire et précise. En outre, il doit impliquer toute son équipe et organiser un feed-back permanent afin d'informer son équipe de leur progression vers le but à atteindre. Lorsque nous évoquons la qualité du management, nous entendons par là, la manière d'humaniser, de valoriser et d'enrichir le travail. L'objectif étant toujours de développer le capital humain dans nos services de soins. Le bien-être au travail ne serait pas seulement un "plus", mais bien un enjeu pour l'avenir... Venir travailler dans une entreprise qui prend en compte l'individu dans sa globalité, et pas seulement sa productivité, n'améliore-t-elle pas réellement et concrètement la motivation des salariés ?

## **6.2 Entreprise/Salarié : des logiques différentes ?**

Tout d'abord, l'entreprise de soins doit répondre, mieux que ses concurrents, aux attentes de ses clients en matière de qualité, de prix, de service, d'innovation. De plus, elle doit y parvenir durablement afin d'assurer son propre avenir ainsi que celui de ses salariés. C'est pourquoi, l'entreprise est tournée vers une logique de performance. En revanche, le salarié est tourné vers une logique d'acteur c'est-à-dire il fait en permanence la balance entre les avantages et inconvénients liés à son emploi et ceci consciemment ou non. Pour ce faire, il prend en compte de nombreux critères tels que l'intérêt du travail, le niveau de rémunération, le fait de se sentir en accord avec les valeurs de l'entreprise et son projet. Mais aussi, d'autres critères interviennent, comme le fait de participer à ce projet et de se sentir utile, la qualité de la relation avec les supérieurs hiérarchiques, les possibilités d'évolution personnelle, la qualité des relations au travail.

Mais encore, les conditions de travail, la pénibilité de certaines tâches, l'image sociale conférée par l'emploi, ... peuvent intervenir dans la balance. L'ordre et l'importance pondérée de chaque critère peuvent, bien sûr, varier en fonction de la personne et de la nature du poste. Ensuite, le rôle du cadre n'est-il pas de donner du sens ? Pour cela, il lui revient de définir le plus clairement possible ses ambitions, ses challenges, son projet ou ses projets.

En définitive, les cadres de santé ont pour mission de relayer en permanence ce message et d'expliquer à leurs équipes de soins quelle contribution l'entreprise attend d'eux. Par ailleurs, ils doivent aussi, très régulièrement, vérifier où en est la balance contribution/reconnaissance de ces derniers afin d'obtenir la satisfaction. Le développement des compétences passe également par l'humanisation, la valorisation et l'enrichissement du travail.

### **6.3 Comment humaniser, valoriser et enrichir le travail ?**

D'abord, la relation de chaque personne au travail est indiscutablement complexe à cerner. Au sein d'une même entreprise, certains salariés peuvent prendre plaisir à travailler, d'autres pas. Cela dépend de l'individu lui-même notamment l'âge, la personnalité, le parcours, les attentes, ... mais aussi de l'environnement de travail, à savoir les relations avec les supérieurs, les collègues, le niveau de salaire, les contraintes, ... ainsi que du poste occupé. Le manager doit être conscient que certains individus recherchent des responsabilités parce qu'ils ont un réel désir de se développer et de s'épanouir dans leur vie professionnelle. Ceux-ci seront évidemment intéressés et motivés par un enrichissement de leur travail. D'autres, au contraire, préfèrent le confort d'une activité qu'ils maîtrisent, refusant de se fixer des « challenges » considérés comme source d'anxiété et imposant, selon eux, un trop fort investissement personnel. Dans ce contexte, il est important pour le cadre de santé de savoir identifier les infirmières en quête de responsabilités nouvelles, de nouveaux défis, et sans cesse désireuses d'acquérir de nouvelles compétences. Evidemment, le cadre de santé ne doit pas délaisser les infirmières moins motivées, au contraire son approche sera différente. Son rôle est d'impliquer tout son personnel.

Par ailleurs, le cadre doit savoir que la routine détruit la motivation. En revanche, nous pouvons définir plusieurs critères susceptibles d'accroître la motivation. D'une part, comme nous l'avons souligné dans le chapitre sur les compétences professionnelles, l'autonomie, ce critère correspond à la liberté que nous donnons au salarié de s'organiser afin d'atteindre l'objectif prévu. C'est certainement la première source de motivation de l'individu. En effet, celui qui en bénéficie éprouve un important et gratifiant sentiment de liberté et de responsabilité.

Ensuite, la variété des activités, ses caractéristiques sont évidemment des antidotes de l'ennui. Elles permettent aussi de solliciter la capacité d'adaptation du salarié et de faire émerger d'éventuelles aptitudes en sommeil. D'autre part, la contribution du poste, c'est la possibilité, pour un acteur, de déterminer les résultats de son action au profit de l'entreprise et de ses clients. Elle donne du sens au travail. Enfin, l'information, il s'agit de fournir aux équipes de soins des informations précises sur les effets du travail réalisé c'est-à-dire sur la qualité, sur la performance, ... afin qu'elles puissent mesurer les résultats et évaluer leurs propres performances. La réalité de terrain, à travers des situations très variées et de nombreuses expériences réalisées, confirme largement la pertinence de ces différents critères. De même, nous sommes convaincus qu'il ne faut pas se contenter de féliciter ou de récompenser l'individu quand l'objectif est atteint mais surtout l'aider à identifier pourquoi il est parvenu à atteindre l'objectif. C'est pourquoi, en tant que futur cadre, nous ne devons pas laisser une infirmière tenter de réaliser un objectif si elle n'est pas capable d'expliquer pourquoi l'objectif pourra être atteint. Notre rôle est de formuler des objectifs de manière positive, par exemple, une performance à réaliser. De plus, nous devons fixer les objectifs pour un individu, non en fonction des performances des autres, ni en fonction des réalisations passées de l'individu, mais en fonction de ses besoins actuels ou futurs. Une fois de plus, nous constatons qu'il est important pour un manager de savoir identifier les membres de son équipe et ceci afin de pouvoir personnaliser son management de sorte à pouvoir augmenter d'une part la productivité, mais aussi la qualité des prestations auprès des clients et d'autre part, accroître la motivation de son équipe.

En résumé, nous stimulons l'implication et la motivation d'un salarié, et nous accroissons son sens de l'initiative et sa créativité, en faisant intervenir de la variété dans les tâches à accomplir, en sollicitant régulièrement des compétences et aptitudes différentes. Mais encore, nous l'impliquerons davantage en lui donnant les moyens d'évaluer les résultats de son action, en termes d'utilité et de contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise mais aussi, en lui laissant l'autonomie la plus importante possible dans l'exécution. En dernier lieu, en lui fournissant les informations nécessaires pour qu'il mesure sa performance<sup>50</sup>. Humaniser, valoriser, enrichir font donc parti d'une démarche pédagogique de progression des hommes au travail. Par ailleurs, nous comprendrons que le sentiment d'équité joue également un rôle dans la motivation des hommes car à nouveau celui-ci fait la balance contribution/rétribution avec les personnes exerçant la même activité.

---

<sup>50</sup> Voir annexe 2

### 6.3.1 La théorie de l'équité

Le concept même de la motivation au travail n'est apparu que durant les années 1930, avec l'essor des sciences sociales. Maslow<sup>51</sup> a été le premier à construire un modèle du processus de la motivation. Le sentiment d'équité est également un facteur à ne pas négliger, celui-ci peut influencer ou non l'envie de développer ses compétences.

Développée au milieu des années 1960, sous l'impulsion de J.S. Adams<sup>52</sup>, « *la théorie de l'équité* » continue d'être développée aujourd'hui encore sous diverses formes. Par ailleurs, un de ses prolongements est connu sous le nom de « *justice organisationnelle* »<sup>53</sup>. Selon elle, tout individu évalue sa propre situation par comparaison de sa balance contribution/rétribution avec celles de personnes exerçant leur activité dans la même organisation ou dans d'autres organisations. Lorsque le salarié a l'impression d'être traité de manière désavantageuse par rapport aux personnes choisies comme références, il éprouve un sentiment d'iniquité et peut dès lors changer d'attitude. Les comportements pouvant résulter varient selon les personnalités, les tempéraments, les cultures et les situations. Certaines personnes peuvent se décourager, produire moins d'efforts, « se mettre en retrait », parfois même envisager de quitter l'entreprise. En d'autres termes, elles réduisent leur contribution et dès lors, elles ne développeront plus leurs compétences. C'est pourquoi, nous dirons qu'il faut protéger les infirmières d'une iniquité au sein de nos équipes.

En somme, nous stimulerons davantage la motivation du personnel de soins en appliquant une politique équitable envers nos collaborateurs. En effet, si le salarié a l'impression d'être traité de manière désavantageuse, il changera son comportement et n'aura aucune envie de progresser. Mener une telle politique a pour effet de décourager, de démotiver. Or, nous cherchons l'inverse.

En effet, nous tentons d'expliquer comment motiver davantage le personnel dans nos équipes de soins. De plus, la confiance dans la relation devient incontestablement un des moteurs de l'engagement, de l'adhésion du corps social. C'est pourquoi, le manager doit également savoir donner du sens au travail quotidien de ses collaborateurs.

---

<sup>51</sup> Voir annexe 3

<sup>52</sup> Adams J.S., « Toward and understanding of inequity », in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, 442-436, 1963

<sup>53</sup> Chamak A. /Fromage C., *Le capital Humain*, Editions Liaisons 2006, p. 118, 201 p.

## 6.4 Savoir donner du sens, un sens

Tout d'abord, pourquoi venons-nous au travail chaque matin ? Pris dans la routine, certains infirmières finissent par perdre de vue le sens de leur action quotidienne. Les conséquences peuvent donc être lourdes pour l'entreprise car elles risquent, à la longue, d'oublier les attentes des clients, et finalement la vocation de l'entreprise elle-même. Dans ce cas, cette dernière n'a plus vraiment les moyens d'apporter à ses clients, et dans des conditions satisfaisantes, notamment de qualité, les services dont ils ont besoin. Pour ce faire, afin de rester performante, l'entreprise de soins doit tout mettre en œuvre pour faire adhérer son personnel à son projet, ses valeurs.

Ensuite, le cadre doit savoir en permanence et à tous les niveaux donner du sens au travail, un sens au quotidien des infirmières. De plus, l'entreprise a bien évidemment de plus en plus besoin d'avoir des salariés entièrement responsables, du haut en bas de l'échelle hiérarchique. De même, elle veut pouvoir compter sur des collaborateurs qui comprennent les enjeux, et qui ont en permanence à l'esprit ce que les clients attendent. Par ailleurs, une entreprise fonctionne efficacement quand chaque salarié sait précisément ce qu'elle attend de lui et connaît exactement le rôle qu'il doit jouer. Pour ce faire, le cadre doit donc décliner son projet et fixer des objectifs précis afin d'être mobilisateurs. Bien évidemment, ces objectifs doivent être connus et acceptés de tous. De plus, la satisfaction des attentes des clients exige de plus en plus souvent une bonne coopération entre les différentes fonctions de l'entreprise. Ce qui incite les différents responsables de déterminer ensemble un plan d'action et de s'assurer concomitamment avec leurs propres collaborateurs que les engagements pourront être retenus.

Résumons-nous, une stratégie est bien déclinée quand chaque collaborateur sait parfaitement ce que nous attendons de lui, qu'il connaît exactement ses objectifs personnels, et qu'il se sent capable de les atteindre. En d'autres termes, un des secrets d'une entreprise performante, c'est lorsque les infirmières s'approprient les objectifs. Par ailleurs, à partir du moment où chaque collaborateur connaît son programme, a déterminé ses engagements et a pris la responsabilité de les tenir dans les conditions convenues, il appartient au cadre de piloter l'ensemble de l'action. De plus, le manager devra avoir l'obsession de disposer du capital humain adapté au succès de la mission, ce qui signifie qu'il aura la responsabilité de maintenir, développer, voire créer les compétences et l'état d'esprit nécessaires à ce succès. De même, le cadre devra apprécier les résultats avec le(s) collaborateur(s). Ceci présente un certain nombre d'avantages. Tout d'abord, ils porteront le même regard sur la performance obtenue. Ensuite, l'infirmière peut instamment savoir comment le cadre évalue sa performance, toujours en terme de processus.

Et finalement la concertation permet d'apprécier ensemble les succès, et d'évaluer ensemble les axes de progrès et in fine, cela permet au cadre de développer chez ses collaborateurs des sentiments de confiance en soi et, surtout, d'estime de soi. De même, le cadre doit encourager les initiatives mais aussi aider à développer leur capital humain en les incitant à se former, à se spécialiser. Par ailleurs, il doit favoriser l'esprit d'équipe en créant un climat positif et bien évidemment, manifester de la solidarité en cas de difficultés. En outre, il ne faut pas négliger la reconnaissance. En effet, les équipes de soins attendent bien légitimement que l'entreprise ainsi que le cadre exprime globalement de la reconnaissance à l'égard de ceux qui ont fourni des efforts pour qu'elle progresse vers la réalisation de son projet. Par ailleurs, la rémunération constitue évidemment la première des marques de reconnaissance. Les salariés sont donc très sensibles à ce que l'entreprise les rémunère au moins au prix du marché pour le type d'emploi sur lequel ils s'investissent et le niveau de responsabilité qu'ils assument. S'ils n'ont pas ce sentiment, l'entreprise ne peut pas espérer obtenir durablement des niveaux d'implication et de motivation nécessaires à la réalisation de son projet.

De surcroît, comme nous venons de le souligner, ils attendent d'être traités avec équité par comparaison avec leurs collègues de l'entreprise à niveau de responsabilité équivalent. Ces éléments sont absolument nécessaires mais ne sont pas toujours suffisants pour autant car les infirmières peuvent souhaiter également développer leur propre capital humain. L'entreprise doit donc savoir saisir cette opportunité et proposer un « contrat gagnant/gagnant » en aidant les infirmières à se former, à se perfectionner et à progresser dans leur parcours professionnel. D'autre part, le cadre ne doit pas négliger le lien entre rétribution et performance. Il est donc très important que la rétribution soit directement liée à sa contribution. Rappelons que la rétribution comprend tout ce que le salarié reçoit en contrepartie de sa contribution aux performances de l'entreprise, salaire,... mais aussi l'accès à certaines formations, le développement de ses compétences, l'obtention d'une promotion.

Par ailleurs, le cadre sera peut être confronté pour certains de ses collaborateurs, à un moment donné de leur parcours, à un syndrome que l'on nomme « burn-out ». Rappelons d'abord que le syndrome de burn-out est la manifestation d'une fragilisation à la fois physiologique et psychologique de professionnels. Cette crise est directement liée à la manière dont les infirmières vivent leurs situations professionnelles au travers des conditions de travail et des systèmes relationnels. Elle résulte généralement de la perte de sens du travail. La conséquence la plus visible de cet état d'épuisement est l'installation d'une passivité dans l'exercice de la profession, comme forme de renoncement à progresser. De la même manière, les organisations peuvent s'essouffler à cause de mécanismes d'épuisement et de perte de sens.

Les victimes sont souvent des entreprises en très bonne santé. Rassurées par leurs succès antérieurs, elles affirment des ambitions de croissance rapide qui engendrent des décisions de réorganisation, de restructuration, ... Médiocrité de la qualité de l'information, décisions trop rapides, objectifs nombreux et parfois contradictoires, rivalités entre les départements ou services, les sources de dysfonctionnement sont alors légion. Toute communication devient alors impossible, alors que les coopérations transversales seraient des facteurs clés de succès évidents. Perte d'énergie, perte de repères, perte de sens, les organisations sortent considérablement affaiblies de ce type de crises. Comme nous l'évoquions précédemment, il est important pour un manager que ses collaborateurs s'approprient les objectifs. De même, en tant que cadre, nous sommes là pour motiver, encourager les initiatives, responsabiliser, valoriser, dialoguer, écouter et ceci afin d'éviter que le syndrome de burn-out s'installe au sein de nos équipes. Par ailleurs, nous devons savoir jauger l'adhésion et l'engagement de nos collaborateurs. Pour cela, il est important de savoir si le projet de l'entreprise est connu de l'ensemble des collaborateurs. Dans notre fonction, plusieurs questions doivent nous venir à l'esprit. Les salariés sont-ils fiers de travailler dans l'entreprise ? Adhèrent-ils à ses valeurs ? Conseillent-ils à d'éventuels candidats d'y travailler ? Chacun des membres de l'équipe sait-il exactement ce que nous attendons de lui ? Est-il mobilisé par des objectifs qu'il s'est approprié ? Le salaire est-il selon nous, le seul moyen de motiver un salarié ? Donnons-nous à notre équipe les moyens de se réaliser et d'évoluer ? Reconnaissons-nous la valeur de leur travail ? Nous pensons donc que toutes ces questions sont importantes car la motivation du personnel détermine directement la productivité, la qualité des prestations auprès des clients et bien entendu la compétitivité des entreprises. L'économie est de plus en plus fondée sur les connaissances. Or, qui détient les connaissances, les savoirs et les capacités ? Et, plus important encore, qui peut déployer ces connaissances de manière pertinente, à bon escient, conformément à la stratégie de l'entreprise, sinon les collaborateurs eux-mêmes ? C'est pourquoi, les infirmières doivent être considérées comme des sources de création de valeur, nous avons souligné ce point à différentes reprises. Une fois de plus, nous constatons que l'enjeu de la motivation est essentiel car elle permet de fidéliser les salariés et, par conséquent, réduit le nombre de départs non souhaités. L'entreprise qui parvient à retenir un collaborateur réalise non seulement un gain financier immédiat, la facture d'un départ non souhaité est souvent lourde mais aussi un gain immatériel conséquent dont elle n'a pas toujours conscience. En conservant un élément de valeur dans ses rangs, elle préserve intact son portefeuille de compétences et de savoir-faire, et maintient ce faisant, son niveau de productivité, de qualité et évidemment de compétitivité. Expliquons-nous par rapport au gain financier que l'entreprise réalise si elle fidélise ses salariés.

Le coût complet d'une démission est souvent plus lourd qu'on ne le pense habituellement. Pour le calculer, il faut prendre en compte de nombreux aspects. D'une part, nous avons la perte immédiate de savoir-faire et de compétences. D'autre part, nous percevons les effets négatifs induits sur le moral des collègues et donc sur le climat social mais également le coût d'un nouveau recrutement, les coûts de formation du remplaçant. Ensuite, la baisse de productivité liée au fait que le remplaçant doit se familiariser durant les premiers mois. Nous pourrions également évoquer l'altération de l'image de l'entreprise auprès des tiers défavorablement impressionnés par le niveau élevé du taux de turnover. Dans ce contexte, il est donc important que les entreprises apportent à leurs salariés ce qu'ils attendent en échange de leur engagement professionnel. Et ce qu'ils attendent, ne peut se réduire au seul salaire, mais doit être compris comme une reconnaissance beaucoup plus large telle que l'autoréalisation, la possibilité d'évolution, l'autonomie accordée, l'intégration dans la communauté sociale. Concrètement, il n'y a qu'une seule façon pour une entreprise de reconnaître un salarié : c'est de le regarder en tant qu'acteur actuel ou potentiel contribuant au succès de l'entreprise. Pour devenir une réalité, il est essentiel que cette attitude soit partagée par tous les niveaux de management.

En définitive, nous continuons à être dans une démarche éducative car donner du sens, c'est une nouvelle fois permettre à l'autre de progresser, c'est le reconnaître, etc. De même, évaluer le personnel c'est donner du sens, un sens. Le cadre doit sans cesse se soucier de son équipe. Donne-t-il vraiment les moyens à son équipe de se réaliser ?

## **6.5 Conclusions**

Pour conclure ce chapitre, il nous paraissait indispensable de discuter sur la motivation car chacun de nous est motivé pour certaines activités et par certains objectifs, mais pas motivé tout court. A nouveau, notre objectif est de susciter le questionnement des lecteurs. Par ailleurs, nous trouvons essentiel de montrer les logiques de l'entreprise et celles des salariés afin de mieux appréhender les facteurs de motivations. En effet, nous pensons que les salariés doivent connaître les objectifs de l'entreprise et les principales étapes pour les atteindre c'est-à-dire le calendrier, les moyens prévus, les facteurs clés de succès.

De même, les infirmières doivent être informées des objectifs collectifs négociés au sein de leurs équipes, services ou départements, tout comme, elles doivent connaître clairement leurs missions et la contribution que l'entreprise attend d'eux.

Le cadre procédera donc annuellement à l'examen du contenu du poste de chaque salarié, afin d'y substituer de nouvelles tâches impliquant si possible de nouvelles compétences, et en accordant si possible davantage d'autonomie. En outre, le cadre de santé devra mettre en place annuellement un entretien d'évaluation comme nous l'avons décrit dans le chapitre sur l'évaluation des compétences en s'attardant davantage sur le processus. En effet évaluer, c'est donner un sens, c'est permettre à l'autre de progresser. Mais encore, il devra s'assurer que chaque membre de l'équipe reçoit régulièrement une information sur son parcours car la communication est un véritable outil pédagogique. Et finalement, il devra s'assurer que la politique de communication interne correspond aux besoins de l'entreprise. Le rôle du cadre n'est-il pas de sans cesse développer les compétences de son équipe, tout en gardant à l'esprit que la motivation est un élément essentiel pour permettre ce développement.

Par ailleurs, il appartient au cadre d'humaniser, de valoriser, d'enrichir le travail de ses collaborateurs afin de stimuler la motivation du corps social. En effet, rien n'est plus motivant que de se sentir reconnu. C'est une véritable démarche pédagogique. En effet, vouloir développer les compétences de ses collaborateurs, c'est se donner les moyens pour y arriver. Aussi, comme nous l'avons déjà souligné, tout doit être mis en œuvre afin d'empêcher le sentiment d'injustice qui est considéré comme un des plus puissants destructeurs de motivation et donc de capital humain. Pour mener des actions efficaces dans ce domaine, l'entreprise doit être capable de jauger le niveau de motivation de ses salariés et d'évaluer l'impact des actions correctrices.

Pour y parvenir, l'ensemble de la chaîne du management doit faire preuve d'une capacité d'écoute permanente, et tant la possibilité que l'aptitude à faire remonter des informations sont essentielles. Mais surtout, comme nous l'avons souligné précédemment, l'entreprise par l'intermédiaire de ses cadres, doit prendre régulièrement le pouls du mental de ses salariés par le biais d'enquêtes menées auprès de son personnel. N'oublions pas qu'un niveau élevé d'engagement des salariés est rarement le fruit du hasard, et qu'il est plus fréquemment lié à la mise en place d'un certain nombre de conditions favorables. Quelles sont-elles ? D'une part, c'est la capacité à donner du sens aux efforts fournis. D'autre part, c'est la définition d'objectifs clairs que chacun, à son niveau, s'est appropriés. Mais encore, c'est aussi l'aptitude de l'entreprise à apprécier les contributions individuelles et à apporter une rétribution équitable. Bien entendu, ces conditions ne suffiront pas toujours à assurer le succès, mais elles y contribuent toujours. De plus, il est essentiel de donner du sens au travail des salariés afin qu'ils sachent pourquoi ils viennent travailler chaque matin car l'adhésion du personnel est la clé de la réussite pour l'entreprise. Découvrons à présent les mots clés de ce dernier chapitre.

## MOTS CLES DU CHAPITRE

1. Climat social
2. Donner du sens
3. Engagement
4. Enrichir le travail
5. Équité
6. Humaniser le travail
7. Initiative
8. Motivation
9. Satisfaction
10. Valoriser le travail

A présent, nous en arrivons aux conclusions de ce travail.

## CONCLUSIONS

Au terme de ce travail, nous pouvons dire que gérer les compétences doit devenir une priorité pour les cadres de santé. Comme nous l'avons souligné, gérer c'est prévoir mais signifie également bien plus que connaître. Les entreprises de soins sont en pleine mutation et nous devons absolument tout mettre en œuvre pour développer le capital humain dans nos organisations. Dans un modèle de conception taylorienne, le sujet est considéré comme un opérateur dont la compétence se limite à savoir exécuter des opérations conformes à la prescription. Tandis que dans un modèle avec une perspective de l'économie du savoir, le sujet est considéré davantage comme un acteur que comme un opérateur. L'intérêt pour les compétences s'inscrit certes dans un contexte de concurrence et de recherche de productivité. Mais justement, ce contexte oblige à mieux comprendre le travail humain, l'intelligence au travail. Dans un monde professionnel où l'évolution scientifique et technologique est constante et omniprésente, le développement et le maintien des compétences sont requis pour agir et réagir avec compétence en tout temps. De même, la compétence tend à se définir en relation à un service à fournir à un destinataire, que celui-ci se nomme client, patient ou bénéficiaire. Face à une exigence incontournable de la qualité du service au client, la compétence du personnel fera la différence. Mais pour que les infirmières mettent en œuvre leurs compétences, il faut qu'elles en aient envie, qu'elles partagent des enjeux collectifs, qu'elles soient reconnues et valorisées dans la contribution qu'elles apportent. Cela peut donc signifier que la satisfaction du client dépend pour une grande part de la satisfaction du personnel. Une équipe de soins insatisfaite, ne se sentant pas reconnue, n'adhérera pas aux objectifs, ne s'engagera pas dans une relation de service excellente. C'est l'intérêt à long terme de l'entreprise que de veiller d'abord à la compétence et à la satisfaction de ses employées.

Tout d'abord, ce travail nous a permis de nous rendre compte que la compétence est trop souvent entendue comme l'application de savoirs théoriques ou pratiques, ou comme un ensemble d'aptitudes ou de traits de personnalité, à savoir la rigueur, l'esprit d'initiative, la ténacité, .... Ces définitions se caractérisent évidemment par leur faiblesse. Premièrement parce qu'elles considèrent la compétence comme une somme, au mieux comme l'assemblage d'un jeu de lego, alors qu'il s'agit d'une combinatoire où chaque élément se modifie en fonction de caractéristiques de ceux auxquels il s'associe. Ensuite, elles conduisent à construire des référentiels de compétences comme des listes interminables de savoirs, de savoir-faire et de savoir être. Réduite en miettes, fractionnée en unités microscopiques, la compétence perd son sens, devient difficilement gérable et perd de sa valeur. La logique de la décomposition, souvent poussée à l'extrême, tire la compétence.

Et enfin, ces définitions appréhendent la compétence uniquement en terme d'état, alors qu'il s'agit aussi d'un processus, d'un lien reliant une combinaison de ressources, une action, une contribution à un résultat c'est-à-dire un service, un produit par un destinataire c'est-à-dire un client, un patient, un bénéficiaire, etc. Or, être compétent, c'est une combinaison et l'acquisition d'un savoir combiné : savoir, savoir-faire, savoir être. « *L'individu doit savoir sélectionner et mobiliser des ressources (.../...), mais il doit aussi savoir les organiser et construire un combinatoire de plusieurs ingrédients (.../.../). C'est une disposition à agir dans une famille de situation* ». <sup>54</sup> Nous avons constaté également qu'il y a des leviers qui favorisent le savoir agir, le pouvoir agir et qui encouragent le vouloir agir. Dès lors, l'enjeu pour le cadre de santé est de tout mettre en place pour stimuler ces leviers. Nous sommes passés de la notion du savoir au concept de compétence. La confrontation de différents auteurs sur le concept de compétence, nous a permis de mieux appréhender l'évolution du concept ainsi que de la nécessité de s'approprier cette évolution.

Par ailleurs, nous voulions également faire prendre conscience que notre profession doit évoluer vers une mentalité plus économiste car comme nous l'évoquions dans ce travail, le patient sous-entendu client s'inscrit de plus en plus dans un rapport « qualité-prix ». Nous serons donc de plus en plus confrontés à la concurrence, à la compétitivité. Ce n'est donc pas un hasard si, dans nos langues latines, compétence et compétition ont la même racine. Certes, il est vrai que ce genre de discours ne fait pas partie de notre culture infirmière mais nous devons, en tant que cadre, habituer nos équipes de soins à entendre ces propos car comme nous l'avons évoqué l'aspect à ne pas négliger est la mouvance du milieu sanitaire et donc des professionnels qui y exercent. C'est pourquoi, c'est une nécessité vitale d'être en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail afin de permettre aux équipes de soins d'agir avec compétence et autonomie.

De même, nous avons voulu comprendre à quel point les compétences sont nécessaires pour le développement du professionnalisme. Mais il n'y a pas de développement des compétences sans une gestion de la connaissance. De nos jours, être cadre de santé et ne pas se préoccuper des compétences de ses collaborateurs serait inconcevable. Comme nous l'avons compris tout au long de ce travail, le cadre de santé doit voir les compétences comme étant un processus. Etre compétent, c'est non seulement avoir des compétences mais être capable d'agir et de réussir avec compétence. En outre, le professionnel doit être capable d'expliquer pourquoi et comment il a agi, ceci entre autre par le biais de l'évaluation. C'est pourquoi, l'évaluation doit se concevoir comme une démarche pédagogique, en effet elle a pour but la progression, l'évolution de l'individu ; en d'autres termes, évaluer pour évoluer, pour former.

---

<sup>54</sup> Le Boterf G. ; « Les compétences, de l'individuel au collectif », in Soins Cadres, février 2002, n°41, pp. 20-24.

Aussi, nous avons présenté différentes approches, à savoir l'approche par les performances, ensuite l'approche par les pratiques professionnelles et pour terminer l'approche par les ressources. De même, nos différentes lectures nous ont permis de constater que l'entretien est encore la méthode la plus utilisée pour évaluer le personnel soignant. En raison de cela, il est indispensable que l'entretien soit structuré et constructif si nous voulons toujours être dans un contexte de progression.

De plus, la gestion des compétences doit absolument apparaître comme un domaine essentiel, c'est un véritable enjeu stratégique pour les entreprises de soins. En effet, nous avons suffisamment souligné que la compétence était l'expression du capital humain. De plus, la gestion des compétences est un outil de développement des professionnels car gérer c'est prévoir et prévoir c'est savoir anticiper. Par ailleurs, une gestion des ressources humaines efficace se souciera de l'immobilisme des individus car la mobilité de l'homme est la clé d'un plus grand engagement, d'une plus grande adhésion.

D'ailleurs, nous avons pu observer qu'il est difficile de concevoir le développement du capital humain sans présence de motivation. Le cadre doit tout mettre en œuvre pour motiver ses équipes. Le manager doit mener une politique de ressources humaines équitable. Néanmoins, nous sommes convaincus qu'une bonne gestion des compétences suppose une bonne organisation. Nous entendons par là que chaque fonction a sa description mais également que les activités puissent être remises en cause car les changements font partie intégrante de nos organisations. Cela présuppose également un style de management qui privilégie la responsabilisation et l'autonomie. Comme nous le soulignons, c'est rendre nos collaborateurs acteurs et auteurs de leur développement. Manager, c'est piloter l'avenir donc à nous d'y prendre conscience afin de ne pas être en décalage par rapport aux évolutions des organisations de travail. Comme nous l'avons souligné tout au long de ce travail, les professionnels de la santé doivent être considérés non seulement comme des ressources mais comme source de création de valeur, ce sont de véritables richesses. Le cadre de santé doit en prendre conscience. Nous pensons que ce retournement s'explique par l'évolution des enjeux. Il faut bien au-delà de ce qui est prescrit faire confiance à des professionnels, c'est-à-dire des hommes sachant prendre des initiatives pertinentes et agir dans une perspective de service par rapport à des bénéficiaires. C'est pourquoi, il faut pouvoir miser sur le potentiel et la capacité des personnes et des collectifs de travail à construire en permanence des réponses compétentes et pertinentes. Ce sont les équipements et les technologies qui tendent, dans ce cas, à devenir des ressources par rapport à cette richesse qu'est l'homme.

En outre, de par notre position stratégique au sein de l'entreprise, nos enjeux sont clairs : la gérer et la développer, valoriser ses ressources humaines pour la pérenniser. Car, au-delà des aspects financiers, la bonne marche et l'essor économique de toute entreprise reposent aussi sur la motivation des équipes qui la composent, et donc la manière dont ils sont encadrés et managés. Négocier, convaincre, déléguer, écouter et communiquer seront pour nous des priorités afin de développer les compétences de nos collaborateurs. Comme nous l'avons vu, nous devons être apte à stimuler les initiatives et la créativité ainsi qu'organiser l'efficacité et la productivité. Nous sommes convaincus que l'importance majeure de cette problématique qui nous le rappelons est : **comment développer le capital humain au sein de nos entreprises de soins ?** n'échappera pas à tous ceux qui ont à conduire leurs équipes au succès. Comme nous le disions précédemment, la culture professionnelle et l'identité professionnelle sont aussi en question dans l'expression de la compétence.

De même, la mise en place de projet n'est-elle pas en définitive une plus value pour le développement des compétences ? Il permet surtout de concrétiser nos propos. C'est un outil qui permet de transformer la théorie en pratique. De plus, le cadre qui se veut pédagogique aura une plus grande ouverture d'esprit, s'adaptera plus facilement aux situations. La notion de partenariat a toute sa place dans ce contexte. Dès lors, une collaboration entre le cadre et son équipe peut s'installer. A nouveau, ce style de leadership est plus créatif. Les enjeux pédagogiques apportent d'autres plus-values car ils procurent une plus grande autonomie des équipes de soins mais également, ils aident à la construction du projet professionnel. Ils permettent le développement du capital humain et par conséquent ils apportent plus de connaissance, une plus grande expertise. Ce qui engendre incontestablement plus de reconnaissance. C'est un moyen de progression à la fois pour le personnel mais également pour l'institution. Notre finalité est de mettre toutes les compétences des acteurs de soins au service de l'usager car le projet a comme objectif de développer les compétences des soignants. De plus, la formation et le coaching participent également au développement des compétences. Ces trois outils permettent donc de donner une réponse à notre problématique de départ qui était : comment développer le capital humain au sein de nos entreprises ?

De plus, une gestion adéquate de ses ressources est un outil de développement et le projet, la formation et le coaching sont des moyens pour y accéder. Ils permettent d'évoquer la notion d'engagement, de progression et de réussite. En effet, ce sont des outils d'apprentissage, des méthodes d'enseignement, d'acquisition de nouvelles compétences. Ce qui a pour but de gérer les compétences de son service. De même, nous avons la nécessité de motiver notre équipe de soins car sans motivation il n'y a pas de progression professionnelle envisageable.

Le projet, la formation et le coaching trouvent donc toute leur place dans une démarche de progression. En effet, ils valorisent le travail, donnent du sens au travail, ils enrichissent le travail de nos collaborateurs, ils les impliquent.

Par ailleurs, tout au long de ce travail, nous avons tenté de mettre en évidence les mots clés essentiels à la construction de notre discours. Ils permettent de terminer chaque chapitre par un style d'écriture moins littéraire afin de permettre aux lecteurs d'en retirer des enseignements, de mieux comprendre le sujet, de susciter davantage de questionnement. Nous avons volontairement choisi de les limiter à un maximum de douze mots afin de ne pas être contre-productif. Ces mots clés sont le fil conducteur pour la réalisation de ce travail. Aussi, nous avons choisi de les écrire par ordre alphabétique afin de ne pas donner plus d'importance à un mot en particulier. Ils offrent une double lecture de ce travail car nous voulions toucher un maximum de lecteurs. L'objectif est d'être pédagogique. C'est pourquoi, nous avons également choisi d'énumérer le contenu de chaque chapitre par une mini table des matières placé au début des six chapitres. Le but est de communiquer différemment.

Ensuite, un autre enjeu nous concerne directement. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, la validation de ce travail confirmera l'acquisition et l'intégration de nouvelles compétences. Mais elle témoignera également de l'efficacité de notre communication, c'est-à-dire avons-nous suscité suffisamment le questionnement auprès des lecteurs pour qu'ils aient envie de développer davantage le capital humain ? De même, la confrontation des différents auteurs était-elle efficace pour mieux comprendre la nécessité du développement des compétences ? Mais encore, avons-nous suffisamment fait preuve d'ouverture d'esprit ? Notre méthode est-elle finalement plus créative et innovante pour accroître le développement professionnel de nos collaborateurs ? Notre problématique est-elle suffisamment légitime pour que les lecteurs y adhèrent ? En d'autres termes, nous voulions élever le débat car en construisant des réponses autour de notre problématique de départ, nous avançons et nous découvrons. En effet, en explicitant un point de vue, nous l'enrichissons et nous le faisons évoluer.

Tout au long de ce travail, nous avons voulu mettre en avant comment développer les compétences de nos collaborateurs car le développement des compétences n'est-il pas un facteur clé de succès ?

Pour terminer ce travail, nous voulons insister sur le fait que notre recherche est le meilleur témoin de notre métamorphose. Tout au long de notre formation, nous avons pu acquérir de nouvelles compétences en disposant d'un triple arsenal de connaissances : déclaratives, méthodologiques et relationnelles. L'épreuve intégrée représente une charnière car elle permet de clôturer nos trois années de formation et nous ouvre à un autre métier : celui de cadre en soins de santé. Comme nous l'avons souligné, nous voulions susciter le questionnement, confronter des points de vue afin de mieux comprendre le sujet.

Pour nous, les enjeux étaient multiples. D'une part, au niveau personnel, cette recherche a constitué un véritable travail de développement professionnel. En effet, ce travail, nous a permis d'explicitier nos idées, d'argumenter, de créer, d'explorer, de produire, d'amener un nouveau cadre de pensée. Nous entendons si souvent que les infirmières ne savent pas ou ne veulent pas écrire, cette formation a le mérite de prouver le contraire. Nous sommes capables d'être pédagogiques. D'autre part, il y a également les enjeux professionnels puisqu'à l'aboutissement de notre travail nous pouvons changer de posture, passer d'une fonction de soignant à une fonction d'encadrement. Manager les soins dans le domaine de la santé et encadrer les professionnels qui dispensent ces soins, c'est être capable et responsable à la fois dans un milieu en mutation accélérée où les seules compétences techniques ne peuvent plus être l'alibi d'engagements superficiels, tant au niveau individuel que collectif. Ensuite, nous avons les enjeux institutionnels, en effet, la réussite de notre travail de fin d'étude permet de légitimer notre formation de cadre en soins de santé. De même, pour notre entreprise, l'obtention du diplôme permet de valider notre cursus formatif. Et pour terminer, d'un point de vue sociétal, la fonction cadre de santé est ouverte sur la vie et la société, cela implique statutairement la double capacité de pouvoir passer d'une fonction de soignant à une fonction d'encadrement et d'enseignement. Ainsi particulièrement complexe, cette fonction requiert des capacités d'adaptation, un sens développé des responsabilités, ainsi que des attitudes professionnelles de base indispensables : outre les compétences techniques de la profession, elle exige aussi des compétences en matière de santé publique pour comprendre notre système de soins, ainsi que des capacités de communication écrite et orale pour accomplir efficacement les tâches quotidiennes administratives et relationnelles. Les compétences des cadres de santé sont indissociables des motivations individuelles et de la culture hospitalière. Elles sont la condition même, technique et humaine, de la qualité et de la sécurité des soins dont elles assurent la pérennité.

En définitive, nous pouvons dire que ces différents enjeux ont permis à la fois de modifier notre identité personnelle ainsi que notre identité professionnelle car comme nous l'avons souligné précédemment la réflexion autorise la construction progressive de l'identité infirmière. De même, le niveau de formation des soignants s'est considérablement élevé. De plus, nous espérons que ce travail participera à une véritable reconnaissance de notre profession.

En effet, comme nous l'avons souligné dans l'introduction, notre identité professionnelle est encore trop souvent mise en parallèle avec la vocation religieuse. Or, nous espérons que ce travail contribuera à être reconnu en termes de compétences et non plus en termes de qualités.



## **ANNEXES**

## Annexe 1

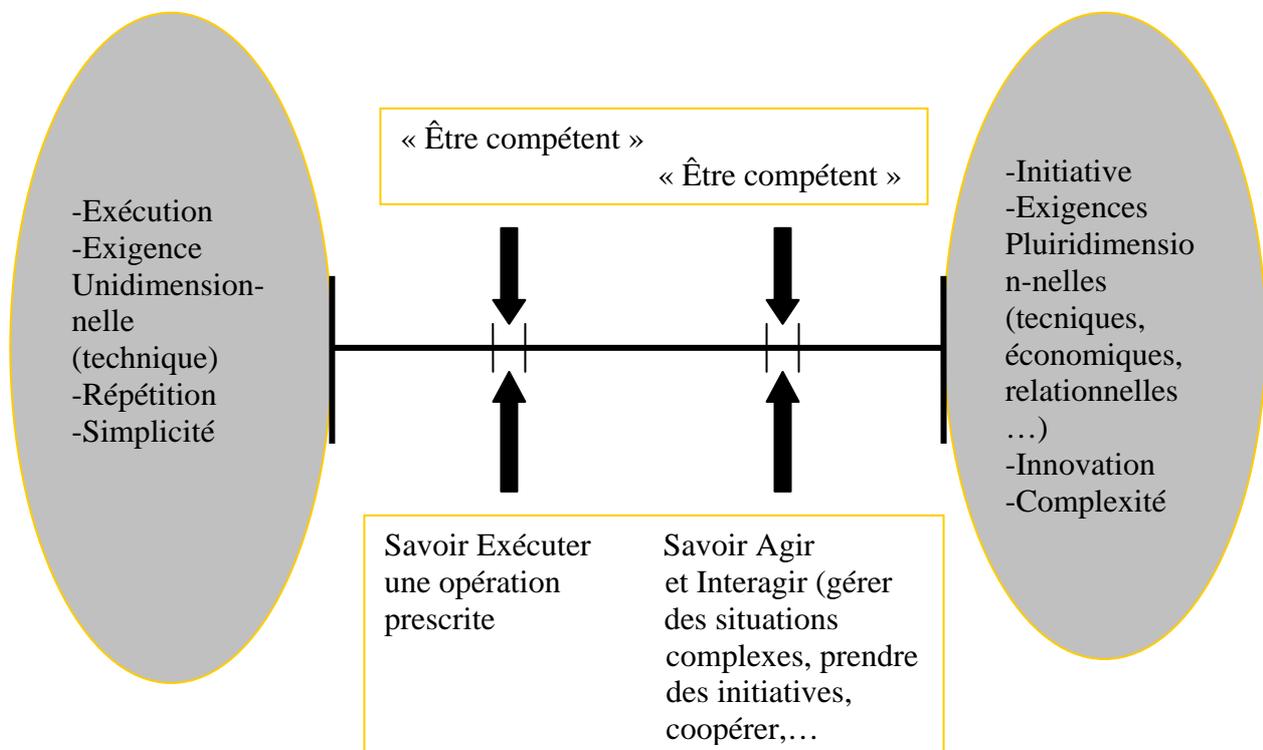
Voici une représentation d'une organisation Taylorienne et d'une organisation « métier complet » :

*PRESCRIPTION STRICTE*

*ORGANISATION TAYLORIENNE*

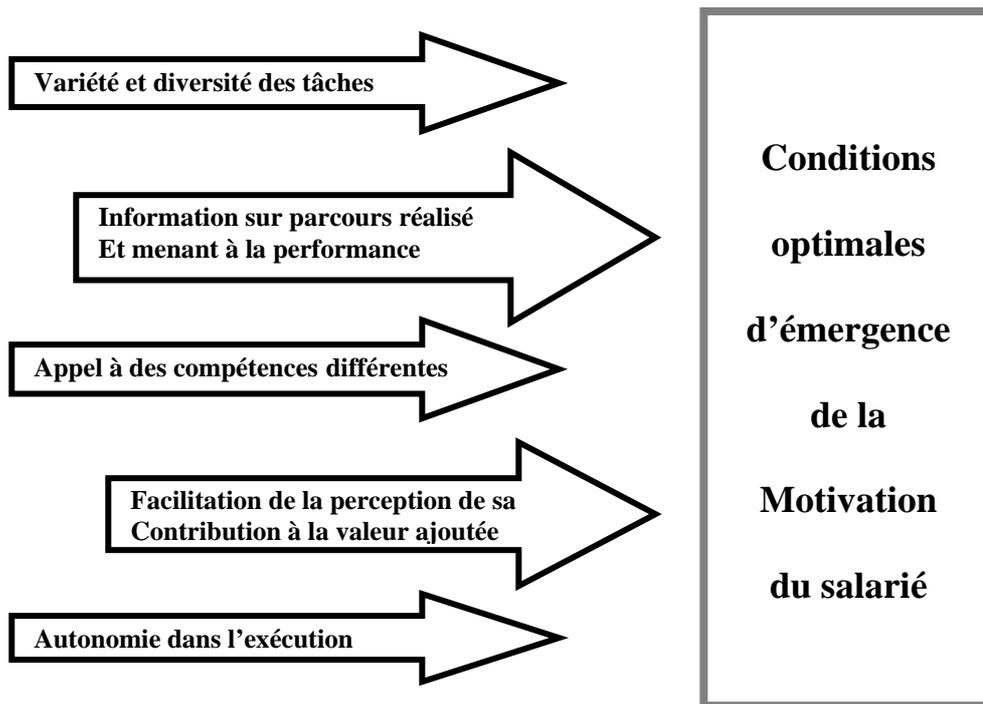
*PRESCRIPTION OUVERTE*

*ORGANISATION « METIER COMPLET »*



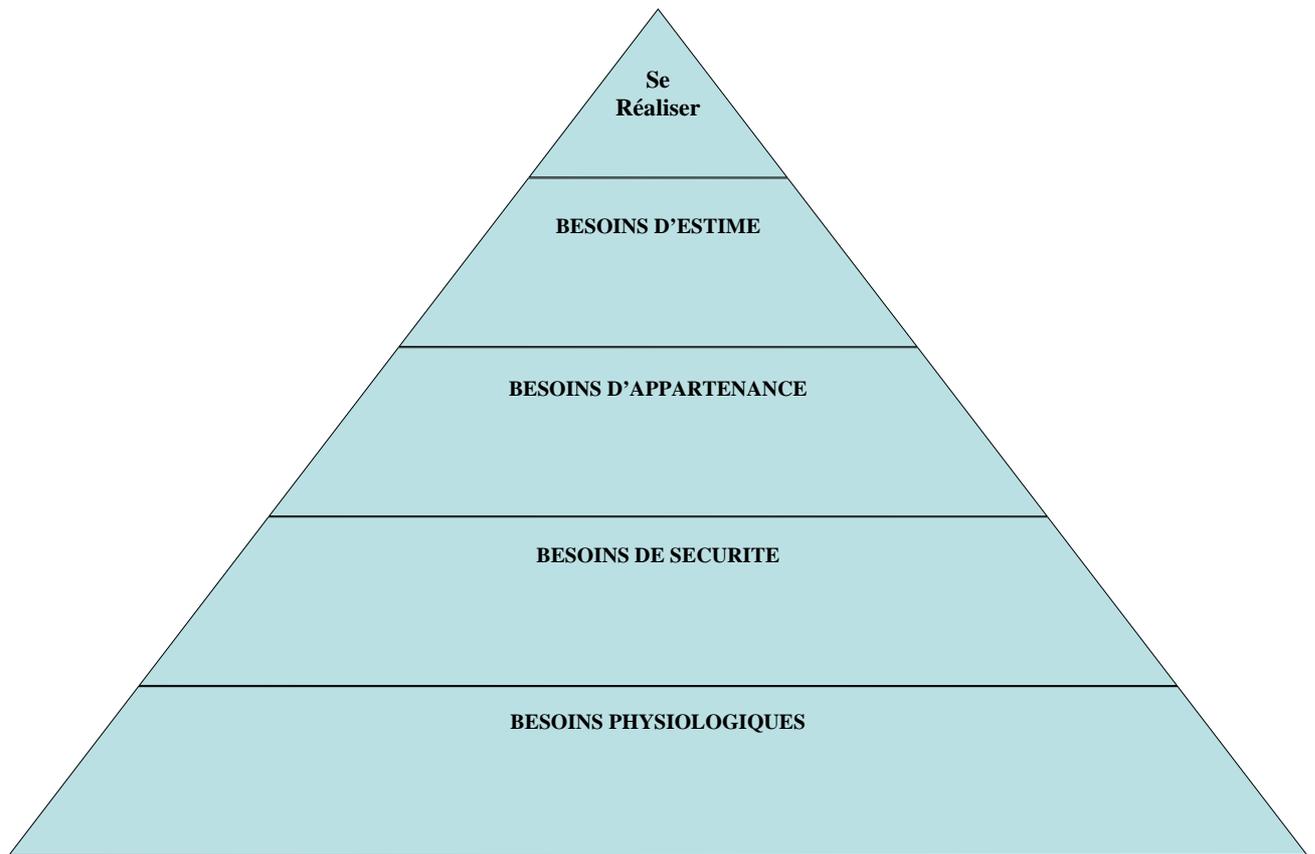
**Annexe 2**

Conditions optimales d'émergence de la motivation.



### **Annexe 3**

#### La pyramide de Maslow



Les besoins, en rapport avec la théorie de Maslow (1954) où l'homme trouve sa motivation dans la réponse à différents besoins hiérarchisés. Il faut que les besoins élémentaires soient satisfaits pour que les suivants plus abstraits puissent devenir opérationnels, c'est-à-dire éléments motivants du comportement. « *Si l'on est capable de repérer le niveau auquel se situe un individu ou un groupe, on est alors en mesure de lui offrir des récompenses vraiment motivantes* ». <sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Florin C., « Management », cours 2<sup>ème</sup> année cadre en soins de santé, 2006-2007

# BIBLIOGRAPHIE

## Les livres

Asselin C. et Thaï A., *La créativité ne s'invente pas, elle se manage*, Editions Delmos, 2007, 182 p.

Balicco C., *Mieux recruter grâce à l'entretien structuré*, chapitre 4 in Lévy-Leboyer C., Huteau M., Louche C. et Rolland J.P., *RH, Les apports de la psychologie du travail*, Editions d'Organisation, 2001.

Belier S., *Traité des sciences et techniques de formation*, Université Paris dauphine, 2002, p. 16

Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Evreux, Editions du Seuil, 1985, p. 118

Boutinet J.P., *Anthropologie du projet*, Paris, Ed. Puf, 1993, 120 p.

Chamak A. /Fromage C., *Le capital Humain*, Editions Liaisons 2006, 201 p.

Donius B., *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Enjeux, concepts et illustrations, Documents pédagogiques, ENSP, 2003.

Genelot D., *Manager dans la complexité – Réflexion à l'usage des dirigeants*, ED. I.N.S E.P., Paris, 1998.

Lebortef G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, quatrième édition revue et augmentée, Groupe Eyrolles, 2000, 2001, 2004, 2006, 271 p.

Le Boterf G.- Livian Y-F.- Parlier M., *Pour une gestion exigeant des compétences*, Personnel n°385, Décembre 1997

Le Boterf G., *Compétence et navigation professionnelle*, Ed. D'Organisation, 2000

Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, 2000-2001, deuxième édition revue et augmentée, deuxième tirage 2003, p.79, p. 147

Lévy-Leboyer C., *Evaluation du personnel*, Editions d'Organisation, 1990, 1996, 2000, 2002, 2005.

Lévy-Leboyer C., *La crise des motivations*, PUF, 1994 (2è ed.), Paris.

Lora M., Mirailès P., *Entretiens d'évaluation*, Groupe Eyrolles, 2006.

Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation, 1997, 2001, 2003

Montmollin (de) M., *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Université Paris dauphine, 2002, p. 13

Noye D., *Déléguer et responsabiliser*, Editions INSEP consulting, 2003, p. 50

Renaud-Coulon A., *La délégation de pouvoir*, Edition Dunod, 1992, p. 187

Taché P., *Relancer la mobilité interne*, Paris, Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2007, 103 p.

## **Les articles**

Adams J.S., « Toward and understanding of inequity », in Journal of Abnormal and Social Psychology, n°67, 442-436, 1963

Rosenvallon P., « Le projet social démocrate est définitivement achevé », in Le Monde, 26-27 mai 2002.

Barney J.B., « Firm ressources and sustained competitive advantage », in Journal of management, n°17, 99-120, 1991

## **Les revues**

Allani-Soltan N., Bayad M. et Arcaud M., « Excellence », in Revue, 2004

Le Boterf G. ; « Les compétences, de l'individuel au collectif », in Soins Cadres, février 2002, n°41, pp. 20-24.

Donnadieu B., « La formation par alternance, coopération herméneutique », in Projet professionnel et formation, Soins Cadres, Août 2001, n°39, p. 21

Eymard – Simonian C., « Projet individuel, projet institutionnel et identité collective », in Projet professionnel et formation, Soins Cadres, Août 2001, n°39, p. 22

Groupe de travail Certification, « Les compétences du médecin généraliste », in Revue Exercer, septembre 2005

Ichniowski C., Shaw K. et Prensushi G., « The effects of human resource management practices on productivity : A study of steel finishing lines », in' The American Economic Review, vol. 87, n°3, 291-313, 1997

Mintzberg H, « Nous vivons dans le culte du management », in Sciences Humaines Mars/Avril1998, Hors Série n°20 p.22

## **Les cours**

Florin C., « Méthodologie de formation d'adultes », cours 3<sup>ème</sup> année cadre en soins santé, 2007-2008

Florin C., « Management », cours 2<sup>ème</sup> année cadre en soins de santé, 2006-2007

Florin C., « Démarche de mise en place d'une offre de soins », cours 1<sup>ère</sup> année cadre en soins de santé, 2005-2006

Vantomme P., « Démarches de résolution de problèmes », cours de méthodologie, 1<sup>ère</sup> année, 2005-2006

Vantomme P., « Méthodologies de recherche », Balise n°6 : Logiques vs Sciences ? , compilation des cours, pp. 42-43

## **Les dictionnaires**

Dictionnaire de la langue Française, « *Petit Larousse* », Paris, Edition Larousse, 1988

Petit Robert Noms communs, Editions juin 1986.

Sillamy N., Dictionnaire de psychologie, Paris, Ed. Larousse, 1998, 279 P.

## ABSTRACT

Qu'entendons-nous par compétences professionnelles ? Qu'est-ce que le capital humain ? Quel rôle joue-t-il dans la performance des entreprises ? Comment l'enrichir et le développer ? De plus, les entreprises vont devoir conduire leur stratégie en prenant davantage en compte le capital humain. Les maîtres mots du management seront : investissement dans les hommes, compétences, perspectives d'évolution, équité, motivation, ... Cela signifie que les efforts porteront à la fois sur le développement des compétences de l'entreprise mais également sur celles des salariés. Evidemment, il faudra pouvoir compter sur l'adhésion et la satisfaction des collaborateurs. Nous sommes convaincus que l'importance liée au développement des compétences n'échappera pas aux responsables qui ont à conduire leurs équipes au succès. L'objectif de ce travail est de donner des pistes de réflexion pour développer les compétences de nos collaborateurs. Mais c'est également susciter le questionnement, mieux comprendre le sujet.