

Le leadership infirmier entre humanisme et pragmatisme

Margot Phaneuf, inf. Ph.D.
Novembre 2006, révision février 2013

Introduction

Le personnel des équipes de soins souvent surchargé de travail et dépassé par les exigences du milieu hospitalier ou communautaire se trouve parfois démotivé et pas toujours très enclin à évoluer et à acquérir de nouvelles connaissances ou à développer des comportements plus adaptés aux réalités actuelles du monde médical et professionnel en constante évolution.

Les chefs d'équipes, les cadres et toutes les infirmières et infirmiers en poste d'autorité, se trouvent devant des groupes qu'il leur faut motiver et mobiliser, ce qui n'est pas toujours une mince affaire. On attend beaucoup d'elles et elles se demandent parfois comment y parvenir. Pourtant, il relève de leur leadership de voir à ce que les personnels dont elles sont responsables fournissent toujours un

LE LEADERSHIP

Définition

État, qualité d'une personne placée dans une position dominante et qui dans un groupe ou une organisation, exerce une influence en raison de son rôle professionnel, de ses idées, de sa conduite, de sa capacité d'entraînement des autres et de son charisme. Son action permet au groupe d'atteindre ses objectifs de manière efficace.

service de qualité, tant sur le plan relationnel que technique. Il dépend aussi de leur compétence de les aider à travailler ensemble dans l'harmonie et même au besoin de contribuer à résoudre leurs conflits. D'autre part, les membres du personnel se sentent parfois bien seuls devant la lourdeur de leurs responsabilités. Souvent partagés entre le travail auprès des malades et la famille, ils ne savent comment réussir à tout concilier et à trouver le moyen de s'adapter à la mouvance du monde actuel.

Le leadership : définition

Le leadership dans les services et dans les équipes devient alors un élément vital pour entretenir la flamme de la motivation, pour maintenir la volonté de l'évolution, pour faire accepter les voies du changement et insuffler à chacun le culte de la qualité des soins. Le terme leadership est maintenant bien connu. Même s'il n'a pas de véritable traduction française, il est très souvent utilisé. Pourtant, on se demande ce qu'il recouvre au juste. Le Grand Robert nous dit qu'il s'applique à une personne dans une position dominante. D'abord utilisé dans les courses hippiques pour le concurrent de tête et en politique pour le chef d'un parti, ce terme est maintenant employé pour des personnes qui exercent une certaine influence, que ce soit par leur rôle professionnel ou leur charisme personnel. Cette définition réfère surtout à la capacité de ces personnes à motiver, à stimuler les autres à agir par leur exemple d'abord, et par leur capacité d'entraînement.

Le modèle qui se présente à l'esprit est celui du chef d'orchestre qui réussit à animer ses musiciens, à les enthousiasmer et même à les passionner pour arriver à les faire jouer tous en

cœur et en harmonie. Il est vrai que ce maître de la baguette serait jugé bien mauvais si on entendait de-ci de-là les puick pouick du cor ou du violon s'exécutant au gré de leur fantaisie.

Les rôles d'importance en soins infirmiers sont à peu de chose près, aussi différents et complexes que celui du chef d'orchestre. Ils doivent être pareillement mobilisateurs du groupe, fédérateurs des personnes qui le composent et de leur action, mais aussi créateurs d'harmonie dans leurs relations.

Le charisme corollaire obligé du terme leadership

Au terme leadership se couple presque naturellement celui de charisme, lui aussi difficile à définir. De par son étymologie grecque, il signifie cadeau des dieux et dans notre entendement plus moderne, il réfère à quelqu'un qui, possédant des compétences hors du commun, manifeste également certaines qualités rares de charme, de magnétisme, de calme et de confiance qui lui permettent de persuader, d'attirer l'attention des autres, de soulever leur intérêt et d'attiser leur motivation à le suivre. Un leader sans charisme est comme un repas sans assaisonnement, il ne séduit pas beaucoup. Pourtant, nous utilisons couramment le terme leader pour désigner un gestionnaire ou un responsable quelconque, même s'il ne faut pas confondre la fonction de chef avec la capacité de leader. La fonction, l'autorité et le pouvoir ne confèrent pas nécessairement le talent de leader et le charisme qui en est le pendant, surtout chez les personnes nommées à des postes d'autorité en raison de leur « pedigree » ou de leur réseau social, plutôt que pour leurs compétences.

Les qualités d'un leader

Lorsque nous pensons influence dans les organisations, nous parlons souvent de chef de file,

Qualités	
Gestionnaire	Leader
<ul style="list-style-type: none"> • Gère de manière rationnelle, stéréotypée. • Oriente ses énergies vers les structures, les ressources. • Doit souvent fonctionner dans le conflit. • Se centre sur les procédures. • Innove à partir des structures existantes. • Voit le travail de manière statique. • S'implique peu affectivement. • Se sent menacé par la contestation. • Exige le respect, impose la hiérarchie. • Donne des ordres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionne de manière intuitive, créative. • Oriente ses énergies vers les personnes et l'action. • Travaille à développer des relations harmonieuses. • Se centre sur les décisions à prendre. • Procède à des créations nouvelles. • Voit le travail comme un défi à relever. • S'implique avec passion. • Peut tolérer la remise en question. • Invite au dialogue. • Agit comme modèle de rôle, comme coach.

donc de personnes qui se situent dans un groupe où elles sont en relation avec d'autres sur lesquelles elles exercent leur influence. Ainsi, le véritable leader ne vit pas de manière isolée, ce chef ne gère pas uniquement derrière son bureau. C'est plutôt une personne qui possède des qualités particulières pour établir des contacts avec les autres. Mais pour être efficace, cette personne, doit posséder également de bonnes capacités pour observer, pour réfléchir, pour analyser les situations et en extraire les points dominants, pour concilier la théorie et la pratique, pour avoir des idées originales, efficaces et pour les faire valoir.

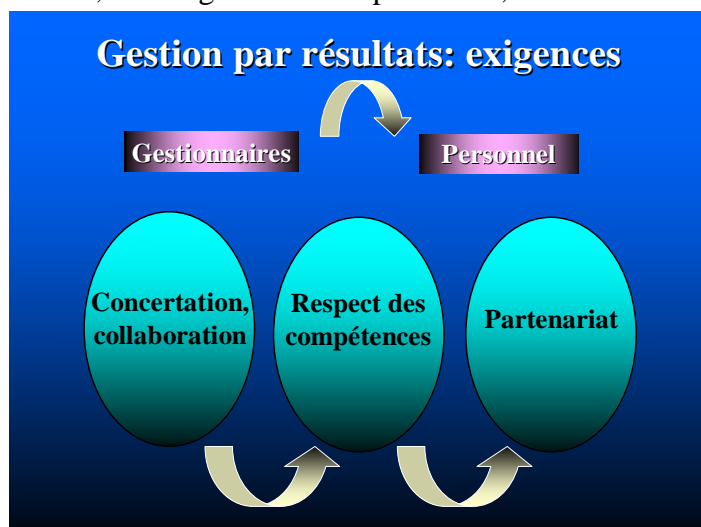
Mais l'une de ses habiletés majeures est sa capacité de prise de décisions concertées, car le véritable leader travaille facilement en collaboration, en équipe. Centré sur les relations humaines, il est aussi caractérisé par sa capacité de tolérer le stress des situations difficiles et

de gérer les conflits. Il est également capable de soutenir le courage des autres en cas de problème autant par un soutien affectif, organisationnel que technique. On comprend alors facilement que ce rôle important puisse supposer une bonne qualité d'écoute, de communication, de concertation et de négociation.

Il est parfois difficile de séparer le manager du leader, puisque ce sont deux aspects essentiels des fonctions de direction, mais aux fins de compréhension, nous pouvons dire que le manager est plutôt un cerveau gauche, qui gère en utilisant sa logique, ses chiffres, alors que le leader, plus sensible à son intuition, plus porté à l'innovation et tourné vers l'action, est plutôt un cerveau droit.



La démocratisation des relations dans les entreprises et la survenue de modèles de gestion d'influence plus humaniste, telles que la gestion par objectifs, par résultats, par la valeur ajoutée, ou encore la gestion participative, font que de nos jours il n'est plus possible de pratiquer le management comme un simple ensemble de techniques et de recettes visant exclusivement des objectifs utilitaires, instrumentaux et matériels. Les tableaux ci-contre, montrent l'importance des relations humaines dans ces modèles de gestion. Des préoccupations plus humanistes conduisent maintenant les gestionnaires de tous niveaux à passer de l'administration des budgets et des équipements, en somme, de la gestion des choses, à la gestion des personnes, donc à enrichir leur rôle des qualités du leader.



(<http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/M E96/Documents/Intro/leader.html#Topic1>)

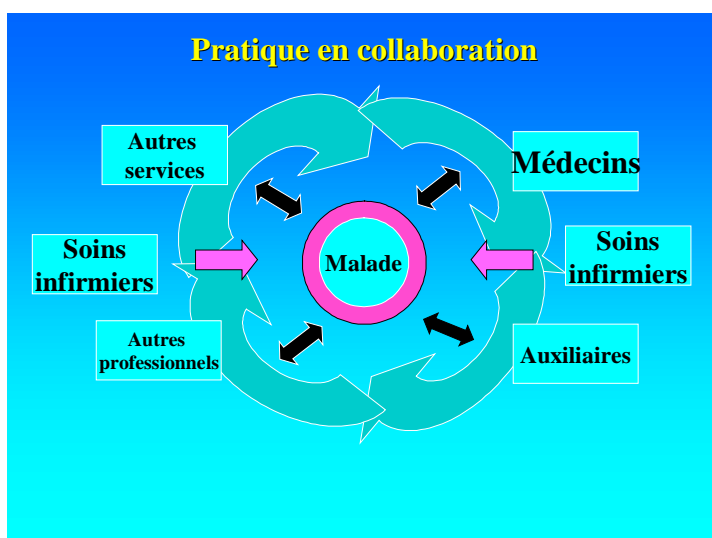
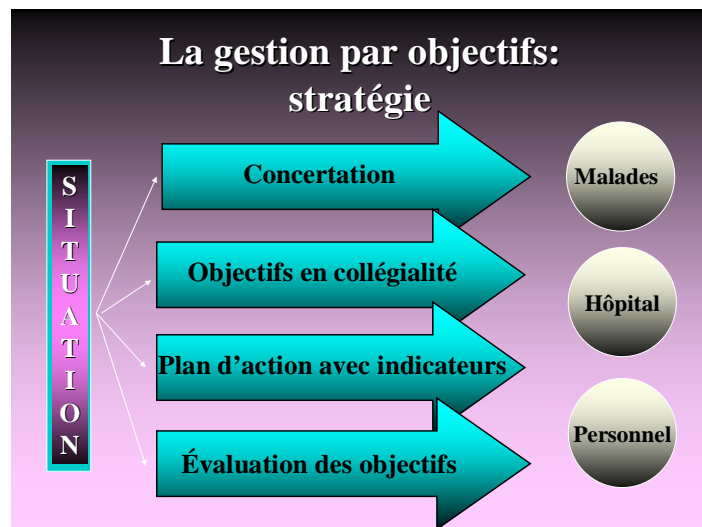
Ces qualités peuvent évidemment se trouver chez la même personne et un gestionnaire qui est un bon leader réunit des atouts majeurs. S'il possède en plus du charisme, c'est un as. Cependant dans une équipe, il arrive parfois que le leadership soit porté par quelqu'un d'autre que le dirigeant. Cette situation n'est pas anormale, mais risque dans certains cas de poser problème, si ce chef naturel ne s'aligne pas sur les orientations, objectifs et modes de fonctionnement du manager. On a l'habitude de dire que le

manager est obéi, alors que le leader est suivi. Cependant, ce dernier ne possède pas toujours les connaissances et l'expérience de son chef, mais il fonctionne avec plus de passion et entraîne de ce fait plus facilement l'adhésion des collègues.

Le leadership en soins infirmiers

La profession infirmière a toujours comporté dans ses rangs des leaders d'action et d'idées. Que l'on pense par exemple à des « précurseurs » de la trempe de Florence Nightingale ou de Virginia Henderson.

Ce sont des pionnières qui ont profondément marqué notre profession, mais en leur temps, elles étaient presque des exceptions. Notre société évoluée, où les femmes peuvent maintenant occuper des rôles importants, le monde actuel de la santé avec sa complexité et la diversité de ses services, de même que l'expansion continue de notre profession, créent des besoins de leadership encore inédits. Le milieu hospitalier offre aujourd'hui aux infirmières qui en possèdent la formation et qui ont la personnalité et le cran nécessaires, des rôles de prestige, comme ceux de directrice des soins, de directrice générale, de gestionnaire de service, de suivi systématique, de programme, d'infirmière pivot, de cliniciennes, d'infirmières de pratique avancée, d'infirmières spécialisées dans divers domaines, et même ultra spécialisées, d'infirmière de liaison, de chef d'équipe et que sais-je encore? Ces professionnelles de haut niveau trouvent aussi leur parallèle dans la communauté, pour la gestion des soins en CLSC, comme infirmières entrepreneures privées qui donnent des soins à domicile, comme infirmières en régions éloignées, comme conseil pour les équipes de gestion des différents secteurs hospitaliers, de santé communautaire, du domaine social, du domaine de l'éducation et de l'information ou exercent leur leadership en recherche, en enseignement dans les universités et les collèges ou encore comme consultantes internationales.



Un contexte de compétition

Ces rôles ne sont pas toujours faciles à tenir, dans un monde professionnel compétitif où il y a de nombreux joueurs d'importance. Pourtant, il en va de la qualité des soins et de la protection du malade que les infirmières et les infirmiers puissent les exercer avec bonheur. Mais pour ce faire, il leur faut développer les compétences de

chefs de file, avec tout ce que cela signifie de connaissances, de jugement professionnel, d'esprit de décision et surtout de capacités de concertation et de création de relations

interpersonnelles. Ces femmes et ces hommes doivent devenir des interlocuteurs crédibles pour les grands décideurs afin de pouvoir prendre la place qui leur revient dans les équipes.

Mais le travail de ces personnes dans les équipes infirmières est aussi primordial. Par leur influence, elles sont garantes de l'évolution des soins et de leur qualité. Leur exemple et la diffusion de leurs connaissances sont des facteurs de croissance, à la condition bien sûr qu'elles se soucient du soutien et de l'avancement de leurs collègues. De plus, dans ces équipes, il ne devrait pas y avoir place pour la compétition. Les malades ne tirent aucun profit de ces rivalités.

Le leadership au sein des équipes pluridisciplinaires

Le rôle de l'infirmière au sein des équipes pluridisciplinaires est maintenant mieux accepté, bien que des différends puissent encore subsister. Il faut comprendre que des infirmières mieux armées de connaissances et de modes d'interventions toujours plus élaborés, peuvent irriter ou insécuriser d'autres professionnels habitués à une certaine hégémonie. Ce n'est que par la compétence, par le développement de la personnalité et l'acquisition des habiletés propres au leadership que nous pourrions aplanir ces difficultés. Lorsque nos collègues professionnels seront convaincus que ces rôles infirmiers ne leur enlèvent rien, quand ils seront persuadés que c'est un plus pour la population et pour les malades, les écueils pourront s'aplanir. Mais pour le moment, cette incursion dans les « clubs majeurs » ne va pas sans problème. D'autant que l'intégration de certains de ces rôles dans la société et dans le système de santé demeure encore un peu floue. Et les mener à bien demande parfois de nous changer en explorateurs sans boussole. Mais il en a toujours été ainsi pour les précurseurs et le contexte moderne n'y change rien.

L'évolution professionnelle et les qualités de leader

Quel que soit son domaine d'action, l'infirmière ou l'infirmier qui est dans un poste d'autorité doit développer ses habiletés pour gérer les équipes, les budgets, occuper un rôle majeur dans les groupes pluridisciplinaires ou intervenir de manière décisionnelle auprès de la population ou des instances politiques. C'est une démarche exigeante qui suppose des qualités managériales.

Les racines du terme manager sont d'ailleurs éclairantes. Il proviendrait d'un terme italien signifiant « manier » qui impliquait la main et s'appliquait autrefois à la conduite des chevaux. Cela n'est en rien déshonorant pour les gestionnaires, puisque le cocher devait tenir les guides avec beaucoup de finesse de manière à laisser à sa monture suffisamment de liberté et d'initiative pour se diriger et lui indiquer avec suffisamment de fermeté qu'il était le meneur.

Une profession en quête de leaders d'envergure

Il y a dans nos rangs professionnels des différents milieux des leaders de taille. Mais avec l'évolution des soins infirmiers et de la société, nous avons dans notre profession de plus en plus besoin de leader de vision, de femmes et d'hommes qui savent s'affirmer, prendre leur place et manifester des qualités de chefs. En dépit de quelques embûches, le contexte actuel est favorable et l'occasion nous en est offerte, il faut nous préparer à répondre aux attentes et à aller de l'avant.

Le rôle de l'éducation dans la préparation des leaders

Toutefois, même si nous sommes au siècle de la vitesse, le véritable leadership ne se génère pas de manière instantanée. Il peut être naturel chez certaines personnes, mais au sein d'une

L'exercice du leadership efficace : attitudes et activités

- **Identifier nos objectifs et nos valeurs personnelles**
- **Mettre l'accent sur les relations interpersonnelles**
- **Reconnaître le travail des autres**
- **Devenir l'artisan de son équipe**
 - Favoriser la croissance des membres de l'équipe
 - . Le principe de pygmalion
 - . Le principe de Galathée
- **Prêcher par l'exemple**
 - . L'autodiscipline
 - . Entretenir l'optimisme
 - . Être fidèle à ses engagements.
- **Prendre des décisions**

profession, il germe lentement. Ce développement est certes facilité par certains leaders en poste qui, par leur exemple et leur coaching, offrent des occasions d'évolution à leurs collègues. Mais cette motivation à l'excellence et au dépassement devrait surtout émerger du monde de l'éducation. C'est chez les jeunes qu'il faut débiter, alors que le terrain est fertile et encore vierge d'a priori. Que ce soit au niveau de la formation initiale ou à un niveau plus avancé, il faut des efforts d'éducation qui débute tôt dans la préparation d'une infirmière, il faut une valorisation soutenue de l'autonomie, du sens des responsabilités, du raisonnement clinique, de la pensée critique et de la volonté de la progression vers l'excellence. Il y a toute une culture professionnelle à instaurer dans nos milieux : la communication de l'image d'audace, de compétence et de décision nécessaires à nos élites qui est à cultiver; la communication de la vision de la noblesse de notre travail qui

est à entretenir chez nos jeunes. Cela peut sembler utopique, mais qui n'ose rien, n'a rien !

L'exercice du leadership efficace : attitudes et activités

Susan Heathfield, auteure prolifique sur le sujet, explique que la plus grande qualité d'un leader réside dans le fait que les autres acceptent de le suivre. Cela peut sembler simpliste, mais c'est en réalité tout un programme! Elle énonce divers conseils pour y arriver, mentionnant d'abord qu'avant de chercher à guider les autres, il faut être bien au clair avec notre propre boussole.

Identifier nos objectifs et nos valeurs personnelles

Sa première recommandation est plutôt introspective. Elle dit qu'il est au départ essentiel d'identifier nos valeurs personnelles. Pour y réussir, nous devons nous demander « Que voulons-nous faire au juste? », « Où voulons-nous amener l'équipe que nous accompagnons? », « Pourquoi voulons-nous faire cela? ». Ce qui nous amène à une autre interrogation : « Quelles sont nos valeurs personnelles profondes et comment influencent-elles nos valeurs professionnelles? » « Est-ce que c'est le salaire, le pouvoir ou le prestige qui nous motivent ou si c'est plutôt le souci d'accomplissement personnel, l'intérêt du malade ou de la société? » Ce questionnement est capital parce que ce sont les valeurs profondes du leader qui lui permettront de garder le cap dans les difficultés.

(<http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/mgmtsecret.htm>).

Mettre l'accent sur les relations interpersonnelles

Parmi les autres suggestions de Susan Heathfield se trouve en premier lieu la création de

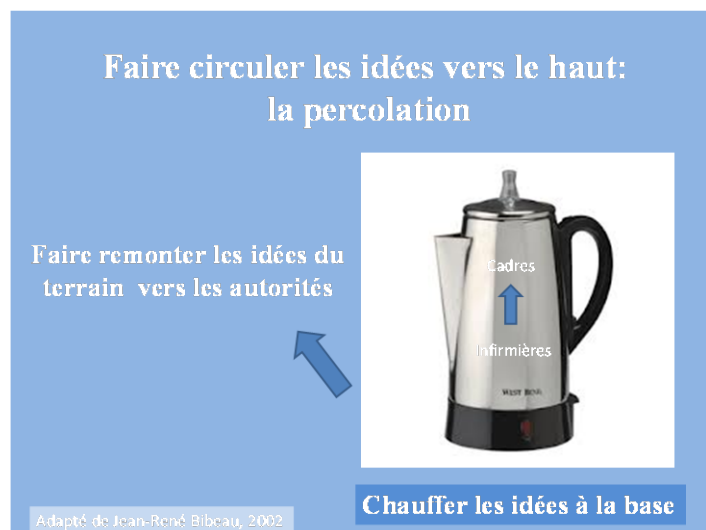


relations interpersonnelles respectueuses et chaleureuses avec les autres collègues de travail. Elle insiste particulièrement sur la nécessité de communiquer de manière efficace verbalement, par écrit et par courriel, ce qui suppose d'abord une bonne qualité d'écoute et d'intérêt pour les personnes qui nous entourent quel que soit leur niveau de fonctionnement. C'est un peu le contraire de ce qu'on peut souvent observer dans nos milieux : le leader parle et les autres écoutent.

(Heathfield : <http://humanresources.about.com/od/orgdevelopment/a/valueslive.htm>)

Reconnaître le travail des autres

Travailler dans les structures du système de santé n'est pas toujours facile. Les exigences sont grandes et les moyens rarement à la hauteur. La tentation de laisser tomber, de tourner les coins ronds est souvent présente devant les difficultés. Aussi, la reconnaissance des efforts, de l'application au travail par le leader est très appréciée. Un sourire, quelques mots de félicitations ne coûtent pas très cher et font beaucoup. En cas d'échec de certaines interventions, ses encouragements et son empathie, font la différence entre un automate de la gestion et un leader humaniste.



Devenir l'artisan de son équipe

L'une des qualités à développer comme leader est d'aider l'équipe à se construire comme entité de motivation au travail, de collaboration, de créativité, d'évolution personnelle et collective. Le leader est en grande partie responsable du climat de l'équipe et de son évolution. Sa manière de permettre aux autres d'exprimer leurs idées, de permettre de les faire remonter et de les faire connaître à des échelons plus élevés, sa façon attentionnée de leur donner du feedback, de les valoriser et de les stimuler au besoin, crée des conditions favorables au travail et à la croissance personnelle.

Favoriser la croissance des membres de l'équipe

- Le leader est généralement une personne sereine, confiante en elle-même qui ne se sent pas menacée par la progression des autres.
(Sugarman, Karlene. Leadership Characteristics : <http://www.psywww.com/sports/leader.htm>)
- Cela signifie qu'elle peut susciter, pour d'autres professionnels infirmiers ou autres, des occasions d'acquérir de nouvelles compétences, de vivre certaines expériences, de participer à des projets stimulants ou de suivre certaines formations. Centrée sur l'action et le changement, elle ne craint pas d'aider les autres dans leur cheminement et peut même leur servir de coach. De plus, elle utilise sagement au profit de l'équipe, les principes de Pygmalion et de Galathée.
(Heathfield : <http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/mgmtsecret.htm>)

Le principe de Pygmalion tire son origine de la mythologie où un prince sculpteur grec ayant fait une statue si belle qu'il tomba amoureux de sa création et demanda aux dieux de lui donner vie. Cette légende est maintenant devenue pour les gestionnaires et les éducateurs le symbole des prophéties qui se réalisent, c'est-à-dire du pouvoir des attentes que nous entretenons au sujet des autres. Ainsi, selon ce principe, les gens deviennent ce que nous attendons d'eux et selon la vision que nous avons de leurs possibilités, ils réussissent bien ou mal. Si nous avons pour eux une haute considération et des attentes élevées, il y a de grandes chances qu'ils y répondent positivement. C'est une stratégie efficace pour stimuler les personnes, pour les motiver non seulement à l'action, mais aussi à l'excellence.
(<http://humanresources.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?zi=1/XJ&sdn=humanresources&zu=http%3A%2F%2Fwww.accel-team.com%2Fpygmalion%2Findex.html>)

Galathée et Pygmalion, peinture de Jean-Léon Jérôme)

Wikipedia



Le principe de Galathée provient de la même allégorie, puisque la statue du sculpteur Pygmalion s'appelait Galathée. Cette légende est maintenant devenue synonyme du pouvoir de nos propres attentes sur nos réalisations personnelles. Ainsi, notre opinion à notre sujet détermine largement nos succès, sans que nous soyons en compétition avec personne d'autre que nous-mêmes. De telle sorte que, tout ce que le leader peut faire pour rehausser l'estime de soi des membres du personnel, aide celui-ci à s'améliorer. L'application de ces deux concepts contribue à ce qu'on appelle le *leadership positif*, lequel possède de grandes qualités pour soulever l'enthousiasme et l'application de personnes concernées.

(Heathfield : <http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/mgmtsecret.htm>)

Prêcher par l'exemple

Le charisme, les paroles du leader sont importants, mais il est encore plus efficace de donner l'exemple de la motivation, de l'autodiscipline, de l'ardeur au travail et d'une vision positive des situations et des possibilités de réussite. Les exemples que le leader doit démontrer sont multiples, mais certaines qualités se révèlent plus efficaces.

L'autodiscipline. Dans une équipe, une certaine discipline est toujours nécessaire, mais ce qui est encore mieux c'est l'autodiscipline. Pour en faire la promotion, l'exemple est le meilleur moyen. Le leader qui conserve son calme dans les situations critiques, qui peut accepter un feed-back négatif sans colère, qui se montre persévérant, ponctuel et concerné dans son travail, qui traite toujours les autres avec respect, qui se montre ouvert, communique ses remarques de manière honnête, objective et compatible avec les principes énoncés ou avec les pratiques de l'établissement, montre sa capacité de s'autodiscipliner.

Entretenir l'optimisme

Selon Heathfield, le pouvoir de la pensée optimiste en gestion est très grand parce qu'il permet de saisir les chances d'apprendre, de maximiser notre confiance en nous, de voir et de profiter de toutes les chances de succès. Comme le disait si bien Churchill, « Un optimiste voit une occasion dans chaque épreuve, alors qu'un pessimiste voit plutôt une épreuve dans chaque occasion. » Il faut bien reconnaître qu'aucun pessimiste ne peut entreprendre de grandes choses. En outre, il faut nous rappeler que le négativisme est comme les MST, il se communique. Il faut donc nous en méfier et le combattre dans les équipes, tout comme il faut éviter d'en donner l'exemple.

Quelques stratégies décisionnelles

- **Réfléchir en solo**
- **Décider par intuition**
- **Faire du « bench marking »**
- **Chiffrer les avantages et inconvénients**
- **Discuter des choix avec l'équipe**
- **Utiliser le « mind mapping » ou carte heuristique**
- **Rechercher un consensus**

Être fidèle à ses engagements

Une des grandes qualités d'un leader est que lorsqu'il dit vouloir faire quelque chose, il tient ses promesses. À moins d'un changement majeur dans la situation, il respecte sa parole et surtout ne fait pas défection lorsqu'il s'engage à épauler d'autres personnes. S'il convient d'être présent à un certain moment, il est là et s'il laisse entrevoir un projet à ses collègues, il s'efforce de le concrétiser. Cela peut à certains moments, demander du courage et de la suite dans les idées, mais c'est une question de confiance.

Prendre des décisions

Prendre une décision est un acte professionnel important, mais qu'elle se prenne de manière individuelle ou en groupe, la décision demeure souvent laborieuse. Malheureusement, comme le dit si bien Sylvain Breuzard « La machine à trancher n'existe pas ».

(<http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/breuzard.shtml>)

Dans un monde où le flux des informations s'accélère et où les connaissances sont dans une mouvance continuelle, l'acte de décider exige un recueil méticuleux de renseignements, une concertation, un temps de réflexion et surtout beaucoup de lucidité. Une décision s'inscrit dans un cadre de référence et se prend en fonction de multiples facteurs humains, organisationnels et environnementaux qui doivent être considérés. En soi, une décision n'est

ni bonne ni mauvaise et ne peut être évaluée qu'en fonction de certains repères concernant les besoins de la société, les exigences de l'organisation ou les données probantes recueillies sur le sujet.

Le questionnement prédécisionnel

- **Quel est au juste le problème? (dans tous ses détails et liens)**
- **Qu'est-ce que je sais sur le sujet?**
- **Qu'est-ce qui est important? Pour qui?**
- **Quelles sont les solutions possibles?**
- **Quels sont les avantages de chacune? À court et à long terme?**
- **Quels sont les inconvénients? À court et à long terme?**
- **De quelles ressources dispose-t-on pour chacune?**
- **Quelle décision retenir?**
- **Quel plan d'action mettre en branle?**

Certaines personnes décident de manière intuitive, d'autres de façons plus systématiques, après consultation ou après consensus de l'équipe. Breuzard, explique « que cette complexité est d'autant plus grande que la prise de décision s'appuie sur des mécaniques fortement conditionnées par nos émotions. Les dernières recherches menées dans l'univers des neurosciences, avec le soutien de l'imagerie cérébrale, démontrent à quel point la prise de décision est reliée à nos sentiments, qui expriment indirectement notre perception de l'environnement. Les travaux de l'équipe d'Antonio Damasio, professeur de neurologie à l'Université de l'Iowa, ont réussi à prouver ce lien direct. L'équipe a démontré que chez des patients atteints de lésions cérébrales leur empêchant tout ressenti, la mécanique de prise de décision se retrouvait tout simplement en panne. Ces patients étaient par exemple incapables de fixer une date pour un simple rendez-vous. Sans émotion, il n'existe pas de prise de décision. Cette part d'émotion, plus ou moins grande selon la décision ou la personne, souligne une fois de plus le fait qu'il n'existe pas de recette miracle pour trancher dans une situation donnée ». (<http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/lead.shtml>)

Quelques stratégies décisionnelles à considérer

Il existe plusieurs techniques pour favoriser la prise de décision. Nous en énonçons ici quelques-unes.

- **Réfléchir en solo.** Christian Morel dit qu'une décision peut très bien se prendre à la suite d'une réflexion solitaire au cours de laquelle il nous faut : faire le tour de la question à résoudre, c'est-à-dire identifier les diverses options de solutions, envisager les conséquences de chacune et, établir les « pour » et les « contre » possibles. Ce type de réflexion est efficace, mais il peut conduire à une décision unilatérale ou n'être que les préliminaires d'une consultation. Si la décision demeure individuelle, il y a toujours un risque d'arbitraire et de critiques des partenaires qui peuvent se sentir exclus. Mais, quelle que soit sa nature, cette réflexion doit être étayée par un questionnement sérieux comme d'ailleurs toutes les autres formes de prise de décision.

(<http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/tableau.shtml>)

- **Décider par intuition.** Cette décision se fait inconsciemment parfois rapidement, à partir de nos expériences passées et de nos connaissances. Marc De Wilde propose une méthode pour la prise de décision intuitive qui forme l'acrostiche IDÉE.

I - *pour informations recueillies auprès des spécialistes, de l'entourage, des collègues.*

D - *pour décantation. Laisser dormir, faire autre chose, pratiquer le lâcher-prise et permettre à l'inconscient de travailler.*

É - *comme éclair. Lorsqu'une idée vient, il faut la laisser émerger et la noter.*

E - *pour examiner, évaluer, étayer. À ce moment, c'est le raisonnement qui entre en jeu pour appuyer la décision sur des principes, la retenir ou la refuser.*

(Morel : http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/fiche_intuition.shtml)

Le benchmarking ou calibrage de performance : définition

- ❖ « Le benchmarking est un processus systématique d'évaluation des services offerts et des méthodes utilisées par rapport à ceux d'autres milieux, par rapport à des partenaires sérieux ou à des organisations reconnues pour leur excellence ou comme chefs de file ».
- ❖ Cette stratégie cherche à identifier et à comprendre les meilleures pratiques qui ont cours dans un domaine. D'abord identifié aux affaires, ce concept est maintenant couramment utilisé dans le monde de la santé.
- ❖ Il introduit une nouvelle dimension, celle de la recherche d'informations extérieures, aux fins de comparaisons et d'amélioration d'un système., d'un service, d'un projet.
- ❖ Il est orienté vers le futur, l'efficience et l'efficacité.

Faire du «benchmarking».

S'informer sur ce qui se fait ailleurs, établir des comparaisons et s'en inspirer, si c'est pertinent. Cette pratique est très répandue de nos jours dans le monde de la santé et elle porte des fruits intéressants sur le plan scientifique et sur le plan de l'efficacité et de l'efficience des systèmes mis en place. Cette façon de faire permet de réunir l'expérience de multiples décideurs venant d'ailleurs.

Le benchmarking : les étapes

- Identifier une aire à améliorer, un projet ou un problème à résoudre.
- Mesurer la performance actuelle.
- Rechercher les standards extérieurs, les pratiques innovantes aux fins de comparaison (autres établissements, services, projets semblables).
- Identifier des pratiques d'excellence relevant d'experts et qui sont susceptibles de servir de modèles (articles de revues, Internet ou consultation).
- Identifier plus précisément des exemples pertinents pour ce qui est recherché (moyens, outils à utiliser).
- Trouver comment en faire l'application.
- Appliquer la meilleure approche.
- Établir, réviser et améliorer le plan d'action.

- **Évaluer et mesure les résultats.**
- **Comparer les résultats obtenus avec les mesures de performance antérieures.**
- **Tirer des conclusions pour l'avenir.**

Le «benchmarking» est devenu une stratégie d'amélioration continue des établissements visant des méthodes d'excellence et qui sont à la recherche de pratiques innovantes. Au début surtout utilisé en recherche, il fait maintenant parti des préoccupations des personnes qui pilotent des projets ou doivent prendre des décisions. Le «benchmarking» permet de prendre connaissance des problèmes qui sont traités ailleurs, de la manière d'en mesurer les effets, des solutions apportées, des moyens utilisés, des grilles d'évaluation et autres instruments efficaces, de même que des résultats obtenus. Tout ceci est fort pratique à connaître avant de prendre une décision.

(Morel: http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/fiche_gregaire.shtml)

(<http://www.apqc.org/promos/marketing/bmm/AvoidBenchmarkingPitfalls.html;jsessionid=TV1IQXAB25METOFIAJICFEO?campaignSource=glbmk>)

Méthode de chiffrage (de 1 à 5)

Avantages de la décision	Valeurs	Inconvénients de la décision	Valeurs
. Augmente la cohésion de l'équipe	+ 4	. Exige beaucoup de temps	-5
. Permet à d'autres personnes de s'impliquer	+ 2	. Demande une matrice de responsabilités complexe	- 3
. Favorise la concertation avec les autres services	+ 2	. Allonge le processus	- 2
. Rehausse le prestige	+ 1	. Augmente les coûts	- 5
. Augmente l'efficacité du service, la qualité de l'accueil	+ 4	. Allonge le temps de réalisation	- 2
	Total + 13		Total: - 17
		Bilan final : 13-17 = - 4	

Chiffrer les avantages et inconvénients de chaque solution.

Les analyser, les calibrer en fonction de leur importance, procéder aux calculs et décider en fonction des conclusions recueillies. Cette façon de faire peut se pratiquer de manière individuelle ou en groupe. On peut par exemple décider d'une échelle allant de -1 à -5 et de +1 à + 5 selon l'importance de l'avantage ou de l'inconvénient. Une valeur positive ou négative est ensuite attribuée à chaque avantage et inconvénient, puis le calcul différentiel est établi. Ce moyen simple, concret et efficace, peut être aussi utilisé avec d'autres stratégies de

prise de décision. Il existe même un programme informatisé qui permet d'arriver aux mêmes conclusions.

- Discuter des choix avec l'équipe.

La prise de décision concertée est souvent très appréciée des équipes. Elle consiste à leur demander d'émettre des suggestions, d'énoncer leurs opinions. Elle peut comporter un remue-méninges sur le sujet pour recueillir les diverses propositions. La démarche est parfois fastidieuse, mais l'apport de connaissance et de créativité est plus large en raison des divers avis rassemblés. Il faut ensuite retenir la meilleure solution. Dans cette approche, un choix à la majorité des participants est suffisant.

Étapes à suivre pour la méthode du consensus

- **Décider d'un animateur et/ou d'un modérateur pour l'exercice.**
- **Définir le problème ou la décision à prendre avec tous ses enjeux.**
- **Faire un remue-méninge (brainstorming) pour stimuler la créativité du groupe et faire émerger des réponses ou des solutions.**
- **Les inscrire au tableau même si elles sont irréalistes.**
- **Discuter des propositions inscrites, les considérer, les modifier, les regrouper et en faire une liste.**
- **Retenir celles qui semblent utiles.**
- **Analyser chacune des propositions et débattre de leurs avantages et inconvénients.**
- **Faire des tours de table. Permettre à chacun de s'exprimer.**
- **Faire le choix de la proposition qui recueille l'assentiment du groupe.**
- **Si quelqu'un s'y oppose, il faut revenir en arrière, à l'étape qui précède ce choix.**
- **S'il n'y a pas d'opposition, énoncer clairement le choix qui a été fait et demander s'il y a vraiment accord.**
- **Si des objections mineures se présentent, suggérer/demander des amendements.**
- **Discuter des changements à apporter et s'assurer du consensus.**

- Rechercher un consensus.

La décision par recherche d'un accord de tous les partenaires appelée méthode par consensus est souvent longue et fastidieuse. Elle peut être efficace, mais elle risque d'instaurer la tergiversation dans les mœurs de l'équipe et de permettre la dictature du groupe. Une autre conséquence c'est le retour en arrière, la culture d'ambivalence qui se développe dans l'équipe et qui impose souvent des rencontres longues, nombreuses et parfois houleuses en raison de la difficulté à décider. La « réunionnite » ne garantit en rien que nos décisions soient plus éclairées. Et, en fin de compte, il faut toujours finir par décider.

Pourtant, cette méthode démocratique possède des qualités fort intéressantes, et bien dirigée elle donne de bons résultats. Elle suppose plusieurs étapes et peut comporter différentes stratégies pour énoncer le problème, aborder ses avantages et ses inconvénients, pour les analyser et pour en discuter. Le consensus est un accord général parmi les participants d'un groupe. Il facilite la prise de décision rapide, sans la complication du vote. Bien que la méthode du consensus désigne généralement un accord unanime, ou plutôt, l'absence d'opposition, l'usage récent en fait souvent l'énoncé de l'opinion d'une forte majorité et non

pas nécessairement de tout le monde ». Ce qui simplifie le processus. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Consensus>)

« Le terme consensus signifie que l'on est d'accord sur quelque chose, mais ne signifie pas nécessairement accord total de tous, sur tout, c'est-à-dire l'unanimité. L'unanimité peut être atteinte, mais ce n'est certes pas un objectif : le consensus tend à faire cohabiter les différences, non à les éliminer. Ainsi, lors d'une décision consensuelle, il peut y avoir différents niveaux d'accord et de nombreuses nuances au regard des engagements ». Cet accord n'exclut pas le vote. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Consensus>)

Cheminement des participants pour appliquer la méthode du consensus

- **Tenir compte de l'influence du groupe sur l'individu**
- **Éviter les affrontements et les conflits**
- **Susciter la créativité, faire émerger des solutions**
- **Se donner des critères pour juger de l'adéquation d'une solution**
- **Changer notre vision des différences d'opinion.**
- **Gérer les oppositions et conflits : apprendre à construire dans la différence.**

Le cheminement à mettre en place pour arriver à un consensus

Si on poursuit l'objectif d'un consensus complet, cette méthode risque de devenir complexe. Le pragmatisme et le cafouillis peuvent y voisiner, alors que l'ouverture à l'autre peut cheminer avec l'entêtement dans des opinions subjectives. Tout dépend des choix que nous faisons dans un groupe. Afin d'arriver le plus possible à une décision objective et partagée pour la majorité, il nous faut adopter une ligne de conduite appropriée. Ce tableau offre une liste des étapes à suivre.

Tenir compte de l'influence du groupe sur l'individu

Dans cette méthode du consensus, il faut nous méfier de la manière dont les personnes subissent l'influence du groupe ou de celle de personnalités plus fortes. Il ne faut pas que des individus inhibent la décision du groupe ou que le groupe bloque l'expression de certains individus. Il est important de reconnaître le poids de ces influences et de prendre garde à ce que les pressions d'un ou de quelques participants n'entravent pas la progression du groupe. Le consensus ne confère le droit de veto à personne.

Éviter les affrontements et les conflits

Les discussions de groupe peuvent parfois s'enflammer et les opinions s'entrechoquer avec force. Dans cette méthode de recherche d'un consensus, le respect des personnes et de leurs opinions est la règle et les rapports humains demeurent toujours primordiaux. L'accord ne peut se faire dans la peur ou la dépendance. Autre chose importante : il nous faut distinguer entre les personnes et leurs opinions. On peut ne pas être d'accord avec quelqu'un, mais dans le feu de la discussion, il ne faut pas oublier que l'autre possède aussi une image de soi à préserver et une sensibilité à protéger. Les débats finissent par prendre fin, mais les rancœurs elles, perdurent. Le respect de l'autre doit toujours être la règle.

Susciter la créativité, faire émerger des solutions

Dans cette méthode du consensus, chaque participant cherche par expérience ou intuition des solutions adaptées mais, le risque demeure que chacun s'accroche à ses opinions. Il s'impose donc de donner au groupe la consigne de montrer une grande souplesse, ne pas s'identifier, s'accrocher à ses idées, autrement dit, de ne pas y tenir mordicus, si on désire fonctionner dans l'harmonie. La créativité émerge mal sous la contrainte.

Se donner des critères pour juger de l'adéquation d'une solution

De manière à faciliter le choix d'une solution et arriver à un consensus, énoncer à l'avance quelques critères importants qui serviront à juger de son adéquation peut être un moyen d'accélérer le processus de décision et d'éviter les accrochages. Par exemple, choisir la solution :

- dont le coût sera le moindre,
- qui demandera le moins de personnel,
- qui exigera le moins de temps,
- qui touchera le plus de monde dans le service,
- qui aura le plus de retombées sur la population,
- qui peut être menée à bien sans bousculer l'organisation locale,
- qui est la plus alignée sur les valeurs profondes du groupe,
- qui utilise au mieux le dynamisme des personnes impliquées.

Changer notre vision des différences d'opinions

Pour pratiquer le consensus, il est important de nous habituer à voir l'opposition non pas comme un conflit, mais plutôt comme faisant partie d'une dynamique constructive. Ce doit être une entente dans le groupe que pour arriver à une décision adaptée, la confiance et le climat relationnel demeurent très importants et que ne pas être d'accord avec quelqu'un n'est pas nécessairement être en conflit avec cette personne.

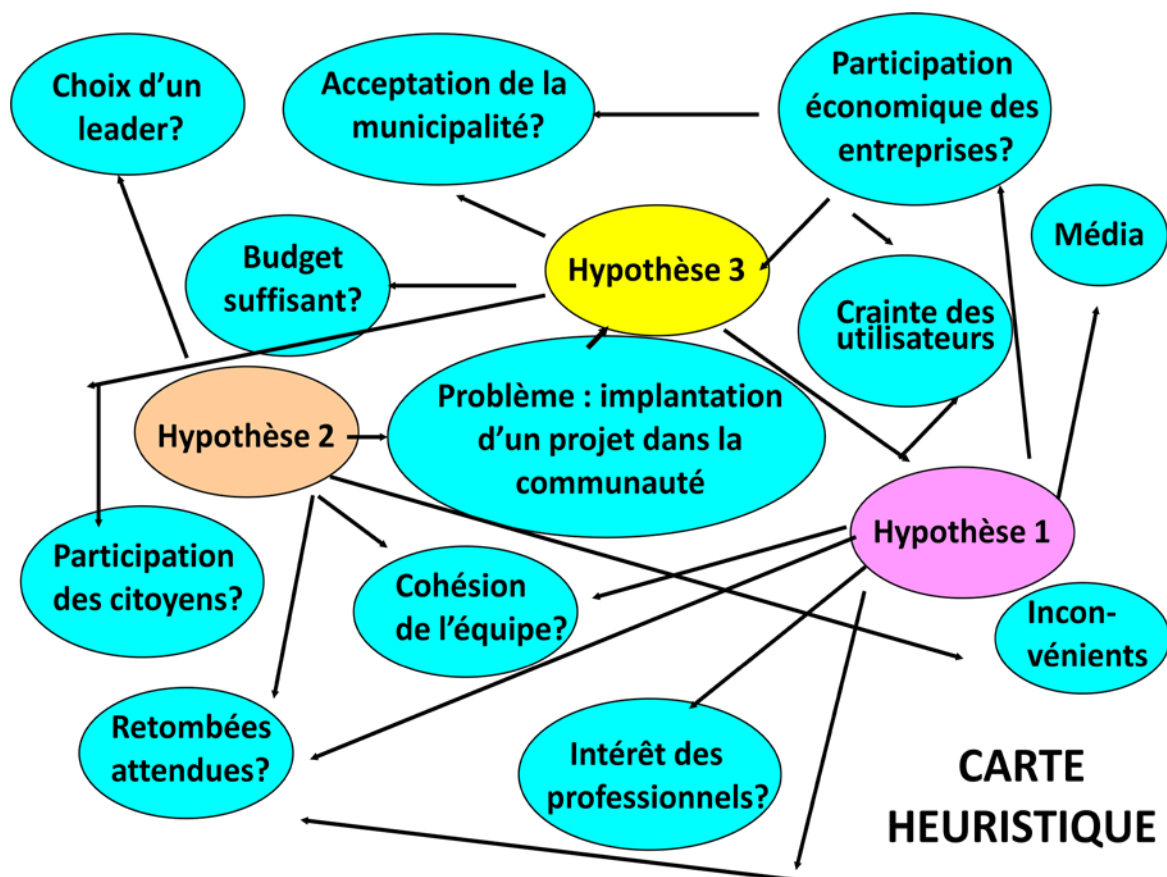
Gérer les oppositions et conflits

Si un malaise se présente au cours du processus de recherche de consensus, il faut le considérer de manière ouverte, en évitant de juger les personnes et en demeurant souple et à l'écoute de toutes les parties. C'est ce qui permet d'arriver, comme l'écrit Roberto Tecchio, « à construire des accords dans le désaccord, mais toujours dans la liberté, le respect et la confiance réciproques. Le consensus concerne en substance la volonté de continuer à aller de l'avant et à partager des expériences ensemble ».

(http://www.passerelleco.info/article.php3?id_article=83). Créer l'harmonie au sein du groupe de travail, résoudre les conflits est une des réalisations du leader. (Margot Phaneuf, 2002, p. 461-535)

- **Utiliser le « mind mapping » ou carte heuristique.** C'est une représentation graphique du problème et de ses ramifications qui donne une vue globale de la situation et permet de voir plus clairement quelle décision prendre. Elle permet de visualiser le problème dans toutes ses dimensions, d'en démontrer de manière concrète les tenants et aboutissants : liens internes/externes, personnels impliqués, autres partenaires, clientèle, avantages et inconvénients de chaque hypothèse.

(Morel : <http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/tableau.shtml>)



La prise de décision est inséparable de l'ensemble des capacités que doit manifester le leader. Celui qui sait le faire doit à la base être capable de consulter, d'écouter, de réunir des rapports d'expériences et de dialoguer. Il peut aborder les erreurs pour les analyser, trouver la faille et la prévenir, mais par diplomatie, il évite, du moins au début, de les réprimer. Dans la mesure du possible, il favorise le fait de parler des erreurs plutôt que de les sanctionner, c'est un meilleur investissement pour l'avenir.

Habiletés de gestion du leader et capacités de leadership du gestionnaire

Les qualités que nous venons de voir sont nécessaires à toute personne qui occupe un poste d'autorité. Toute proportion gardée, que l'on soit directrice des soins ou chef d'équipe, nous

devons être capables de mettre des projets sur pieds, de prendre des décisions, de faire progresser les collègues dont nous sommes responsables, de nous engager résolument pour assurer la qualité des soins et le climat humaniste de nos équipes.

Ces qualités et moyens ne sont pas toujours innés, mais ils se développent par la réflexion, la formation, le coaching, l'expérience et le désir de devenir non seulement un gestionnaire, mais aussi un leader de haut calibre. Sans ces qualités relationnelles et managériales du chef, les personnes qui travaillent dans ces équipes, se sentent peu concernées, peu considérées et mal orientées dans leur travail. Elles éprouvent de l'insécurité et une pauvre estime d'elles-



mêmes. Dans ces conditions, venir au travail est une corvée. Alors, comment assurer au malade des soins de qualité, humains et chaleureux? Sans ces qualités et moyens, la personne en poste d'autorité manifeste un comportement qui lui occasionne des difficultés, mais qui en cause aussi aux personnes qui travaillent avec elle. C'est ce que montre la figure ci-

Conclusion

Les qualités de confiance en soi et de maîtrise de sa discipline sont nécessaires à tous les professionnels. Elles forment la base du leadership qui est une notion importante en soins infirmiers et dont nous devons cultiver l'aspiration chez les jeunes. Toutes les infirmières et tous les infirmiers ne sont pas destinés à devenir des gestionnaires, mais tous doivent être capables de faire valoir leurs idées et de faire respecter leurs compétences dans les équipes de soins et auprès des malades. Nous appartenons à une profession qui invente continuellement son devenir et des ouvertures nouvelles se présentent à nous. Il nous faut de l'audace et de la détermination pour suivre cette mouvance.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubry, Jean-Marie (2005). Dynamique des groupes. Montréal, les Éditions de l'HOMME.
- Bibeau, Jean-René (2002). La gestion par résultats ça se joue sur le terrain des populations - là où le mot utilité prend son sens magique. 11e colloque de la société québécoise d'évaluation de programme, Québec.
- Breuzard, Sylvain. Dix méthodes pour une décision : <http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/tableau.shtml>
- Breuzard, Sylvain. Il faut décider en fonction de ses valeurs : <http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/breuzard.shtml>

- Breuzard, Sylvain. La machine à trancher n'existe pas : <http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/lead.shtml>
- Brunner, Roland (2004). La psychanalyse expliquée aux managers.
- Gautron, Jacques (2003). Le Guide du Benchmarking, Paris, Éditions d'Organisation
- Heathfield, Susan. The Two Most Important Management Secrets: The Pygmalion and Galatea Effects : <http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/mgmtsecret.htm>
- Heathfield Susan. Build an Organisation Based on Values : <http://humanresources.about.com/od/strategicplanning1/a/organizvalues.htm>
- Heathfield, Susan. How to make values Live in your Organisation : <http://humanresources.about.com/od/orgdevelopment/a/valueslive.htm>
- Heathfield, Susan. Set Them Free: Two Musts For Employee Motivation <http://humanresources.about.com/od/motivationsucces3/a/motivationtips.htm>
- Heathfield, Susan. Top Ten Ideas of What Employees Want from«Eork : <http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/tp/recognition.htm>
- Heathfield, Susan. Optimism: The Power of Optimistic Thinking http://humanresources.about.com/od/managementtips/qt/optimism_sl.htm
- Lenhardt, V. (1995). Les responsables porteurs de sens. Paris, INSEP Éditions.
- Morel Christian. Dix méthodes pour une décision : <http://management.journaldunet.com/dossiers/050269decision/tableau.shtml>
- Phaneuf, Margot (2002). Communication, entretien, relation d'aide et validation. Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- Phaneuf, Margot (2011) Le relation soignante-soigné. rencontre et accompagnement, Montréal, Chenelière éducation.
- Phaneuf, Margot : Le coaching un outil au service des enseignantes.
- Phaneuf, Margot. Le suivi systématique : outils et moyens de coordination :
- Phaneuf, Margot. Le suivi systématique : rôles et qualités nécessaires.
- Phaneuf, Margot. Le suivi systématique : pour des soins centrés sur la personne :
- Sugarman, Karlene. Leadership Characteristics : <http://www.psywww.com/sports/leader.htm>
- Tecchio, Roberto. La méthode du consensus : http://www.passerelleco.info/article.php3?id_article=83
- Wikipedia : Consensus : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Consensus>
- Better Management by Perception. Leadership is facet of management. The Self-fulfilling Prophecy or Pygmalion Effect. <http://humanresources.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?zi=1/XJ&sdn=humanresources&zu=http%3A%2F%2Fwww.accel-team.com%2Fpygmalion%2Findex.html>
- Leadership is a Facet of Management <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Intro/leader.html#Topic1>