

Vers une prise de fonction réussie. Osons !

par Christine Girondon (Séquoias)

Février 2018

Nous sommes en cours de formation de cadre et tous amenés un jour à prendre de nouvelles fonctions dans notre institution ou une autre. Même si la formation nous apporte les outils nécessaires à notre futur job, nous devons être conscients et surtout vigilants des difficultés et enjeux qui seront les nôtres demain en tant qu'infirmier chef d'unité.

Le temps de l'observation

Avant tout chose, débiter dans de nouvelles fonctions, c'est dans un premier temps observer. Observer les habitudes institutionnelles, les fonctionnements de l'équipe à manager, repérer les leaders qu'ils soient positifs ou négatifs. C'est également tenter d'appréhender l'unité dans son ensemble : ses points négatifs et ses points positifs ; c'est tâcher d'établir un ordre de priorités des changements à mener (ou pas) et réfléchir à comment les mettre en œuvre. En débutant, il est important également d'être soutenu et de chercher du soutien auprès de sa hiérarchie ou de ses collègues cadres plus expérimentés et soucieux de partager leurs expériences utiles. Après ce temps d'observation plus ou moins long et si des changements sont à mener, il faut savoir mettre en pratique les différents outils acquis en formation, établir un plan d'action, se trouver des alliés et passer à l'action avec pour première intention de communiquer sur ce que vous allez faire.

Le deuil du soin

En devenant cadre de santé, il est nécessaire de faire le deuil du soin, c'est-à-dire être en rupture avec les activités de soins de ses anciennes fonctions d'infirmière. Et donc un des premiers changements à mettre en pratique est le changement de métier, de son métier. Ce passage entre infirmier et cadre est une étape à ne pas négliger car obligatoire. Les missions du cadre sont bien différentes de celles de soignant. Le cadre supervise, coordonne et fait le lien entre tous les intervenants. Il doit être disponible pour gérer les imprévus. Il a un rôle tantôt de chef d'orchestre tantôt d'animateur d'équipe. Ses préoccupations dépassent celles du soin sans pour autant dénigrer cette part

essentielle réalisée par les membres de son équipe. Le cadre de soin agit tel un chef d'une micro entreprise et se doit d'avoir une vision économique de son unité ce qui reste loin et non conscientisé par les membres de son équipe. Pour autant, le cadre ne doit pas complètement oublier la « technique » car elle lui permettra d'avoir un regard d'expert, de réfléchir sur la rationalisation et d'être un garde-fou pour les nouveaux processus de travail. Grâce à ses compétences techniques, il fait tenir des logiques discordantes (logique infirmière, logique institutionnelle, logique médicale).

Le partage de valeurs

D'un point de vue étymologique, valeur vient de valor qui signifie « qualités ou mérite ». Les valeurs sont à la base, le fondement de la structuration des actions d'un individu. Elles sont forgées sur l'expérience et les différents échanges et sont propres à chacun. Pour autant, les valeurs du cadre ne doivent pas être en totale inadéquation avec celles de l'institution qui l'emploie. Le philosophe anglais Hume définit les valeurs comme la dérivation entre le « ought » (ce qui devrait être) et le « is » (ce qui est). Elle renseigne sur la corrélation possible entre l'idéal et l'existant. Elles permettent de déterminer ce que nous voulons et ce que nous refusons et servent ainsi de filtre. Définir ses valeurs en tout début de prise de fonctions, c'est permettre d'établir aussi bien une base en dessous de laquelle rien n'est permis qu'un idéal vers lequel vous voulez tendre. Le partage de valeurs pour un cadre n'a d'intérêt que s'il participe à l'animation de l'équipe en outre ses différents projets doivent en être inspirés. Attention cependant si l'équipe que vous managez ne se reconnaît pas dans nos valeurs et inversement.

Jeux de pouvoirs

Devenir « chef » c'est aussi et surtout ne pas être naïf. Les équipes voient souvent l'arrivée d'un nouveau chef comme quelque chose d'hostile et ne laissent que peu de chance à celui-ci... histoire qu'il comprenne de suite qu'ici c'est pas comme ailleurs... Le cadre de santé a une position charnière, tiraillé entre des logiques et préoccupations parfois incompatibles, celle des gestionnaires : rationalisation du travail, diminution des dépenses et celle des soignants : besoins du patients, augmentation des effectifs, impératifs d'horaires. Etre cadre, c'est passer son temps à maintenir la cohérence, cohérence entre des actions désordonnées, parfois contradictoires, menées par

des acteurs nombreux. C'est agir dans plusieurs « mondes » mais n'appartenir vraiment à aucun des deux. C'est pourquoi, il est impératif d'avoir en tête certaines logiques de relations qui sont plus que fréquentes. Il s'agit d'un « jeu », d'un ensemble de rituels dans les échanges entre les acteurs où chacun défend sa logique et ses motivations (à faire ou ne pas faire quelque chose, qui reste une motivation en soi). Pour un cadre tomber dans ce piège est très facile. Pour l'éviter, il « suffit » de garder en tête l'objectif de ses missions : celles définies dans l'arrêté royal mais aussi celles de son profil de fonction et celles qu'il s'impose. Tout d'abord, un nouveau chef ne doit pas chercher à être aimé à tout prix et vouloir faire plaisir à tout le monde. Il doit pouvoir s'extirper de cette culture soignante qui privilégie la fusion affective et freine l'exercice du « commandement ». Ensuite un cadre de proximité doit s'imposer comme un véritable meneur d'équipe, un animateur. Notamment lors des réunions avec son équipe. Trop souvent, ces réunions sont le lieu d'expression de ces jeux de pouvoirs. Inéluctablement, lors des réunions l'équipe se scinde, certains sont d'accord d'autres non, et le chef se retrouve en difficulté. C'est pourquoi, il est nécessaire de préparer ses réunions, de maîtriser son sujet mais surtout apprendre à trancher. Dans la culture soignante, trancher c'est imposer mais c'est surtout choisir une solution (et donc un camp) plutôt qu'une autre et donc faire de la peine. Mais manager, c'est choisir et si on est à choisir c'est parce que l'équipe nous l'impose : à ne pas vouloir trouver un consensus, elle oblige le chef à trancher. Donc si vraiment c'est difficile, on peut se dire que finalement trancher, c'est un choix imposé par l'équipe. Une fois, la décision prise, le chef se verra privé du soutien d'une partie de son équipe, ceux qui se seront sentis ignorés et tout deviendra un justificatif à ne pas participer voire saboter le projet. Le rôle du chef prendra alors tout son sens d'une part en se servant de l'argument cité plus haut, d'autre part en cherchant des stratagèmes pour rallier cette partie de l'équipe au projet en proposant une formation complémentaire, en déléguant ou en tentant de définir des objectifs personnalisés à chacun.

Ne pas choisir la facilité

Nous venons de voir qu'à différents niveaux le rôle du chef n'est pas aisé. Aussi pour diminuer sa peine, le « chef » pourrait avoir tendance à se tourner vers la facilité. Premièrement, fermer les yeux sur ce qui ne va pas, car le voir c'est

devoir le changer, et, devoir le changer, c'est bouleverser la routine et le fonctionnement d'une équipe. C'est imposer un changement et récolter les résistances concomitantes. Deuxièmement, c'est se tourner vers les membres de l'équipe les plus « gentils » : ceux qui ne refusent pas de changer d'horaires, ceux qui lorsqu'ils sont là se montrent efficaces et conciliants, acceptent d'aller à la réunion d'hygiène, à la formation ARCA. Le cadre doit juste avoir en tête la notion de dévouement paradoxal. Demander un « service », une activité supplémentaire ou un changement à un membre de l'équipe souffrant de dévouement paradoxal peut-être nocif à terme au membre de l'équipe et au final au chef. Au départ, le membre de l'équipe, flatté d'une telle demande, va accepter sans rechigner se disant qu'il fait partie des « bons éléments ». Puis viendra une puis une autre puis une nième demande car le chef n'ayant aucune difficulté et ne cherchant pas à aller au-delà, cumulera les demandes auprès de ce membre de l'équipe. Et celui-ci hésitera à refuser car la peur de décevoir « le chef » ou de ne plus faire partie des « bons éléments » l'en empêchera. Cette situation sera très mal vécue, il s'en suivra d'ailleurs le symptôme de mécontentement paradoxal. Aller vers la solution de facilité est évidemment tentante pour autant, il faut avoir en tête que ce genre d'attitude est au long cours néfaste. Tôt ou tard, les membres de l'équipe à qui les demandes sont faites seront complètement démotivés car agacés de la situation et ceux à qui le chef ne demande jamais rien, seront confortés dans leur manque d'implication et de motivations. Jamais sollicités, ils observeront les conséquences de l'être en regardant leurs collègues fatigués et démotivés. Culturellement dans les établissements de soins, les différents acteurs ont des relations d'attachement pathologique, il faut en avoir conscience en tant que chef. « Abuser » de certains membres du personnel est à terme problématique et nous sera reproché. Elle déforcera l'équipe en se privant des bonnes volontés et renverra surtout l'image d'un chef peu équitable.

Apprendre à développer une communication managériale.

La communication managériale est la communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'institution. Pour contribuer à sa mise en œuvre, la communication managériale suppose l'implication du manager et doit s'inscrire en complémentarité des actions de communication interne qui s'adressent à

l'ensemble des collaborateurs. L'infirmier chef d'unité, le manager est un point d'appui, un allié qui aide à porter un projet des directions générales. Il est en charge de transmettre l'information de la direction vers les équipes et obtenir ainsi l'adhérence aux projets. Il est également un relai, en charge de la transmission des informations de ses collaborateurs vers la direction. Une communication efficace et de proximité bénéficie à tous. Aux managers qui, en diffusant la stratégie, donnent du sens, fournit des objectifs opérationnels à leurs équipes et assoient leur crédibilité. Aux dirigeants qui s'assurent que tout le monde travaille dans la même direction et renforcent leur image de leaders. Aux collaborateurs qui comprennent en quoi leur contribution individuelle s'inscrit dans la stratégie collective, ce qui valorise leur utilité, renforce leur sentiment d'appartenance et les rassure sur l'avenir de leur société « qui sait où elle va ».

La qualité de la communication est essentielle pour les managers. Aussi l'aptitude à transmettre les messages, à motiver les équipes, à assurer la qualité de la délégation, à recadrer un collaborateur si nécessaire, passe par une communication interpersonnelle maîtrisée. La communication interpersonnelle s'intéresse à la forme du message à délivrer, pour le rendre le plus adéquat possible entre les personnes et éviter de générer des émotions négatives, tout en disant néanmoins ce que l'on pense. Il faut s'attacher au comment du message dans le respect de nos interlocuteurs et en prenant en compte un certain nombre de critères psychosociologiques afin de communiquer le plus harmonieusement possible. La communication étant essentielle dans la fonction de management, il peut être intéressant d'ajouter à la formation de cadre, une formation en communication.

Se montrer reconnaissant

La reconnaissance au travail est un facteur de motivation. En effet, beaucoup d'études faites dans l'univers du travail montrent que la carence de reconnaissance est un reproche récurrent des collaborateurs envers leurs managers. Savoir féliciter un collaborateur pour son travail et son implication est donc essentiel dans son management quotidien.

Certains collaborateurs sont plus en recherche de reconnaissance, leur mode de fonctionnement en PNL (programmation neuro linguistique) est dit « référence externe », c'est-à-dire qu'ils cherchent à savoir ce que les autres

pensent d'eux, de leur travail. Il faut donc être vigilant avec ces collaborateurs. Pour autant, même pour les autres, ceux dont le mode de fonctionnement est dit de « référence interne¹ » ne doivent pas être défavorisés. En effet, la reconnaissance impacte fortement le climat et l'engagement des personnes. Elle favorise chez les collaborateurs le développement de confiance en soi, en ses capacités. Dans une période de recherche perpétuelle d'économie où les moyens matériels sont difficiles à acquérir, la reconnaissance reste un des seuls leviers de motivation accessible au cadre de santé. Bien sûr, il ne s'agit pas de féliciter à tout va pour tout ou rien. Les messages de reconnaissance doivent fondés sur des résultats, un comportement professionnel, un engagement ou un progrès. Il existe plusieurs façons de reconnaître un collaborateur. Déjà, le reconnaître comme une personne ayant droit à un respect inconditionnel et même lors d'un recadrage, il est important d'avoir cela en tête, se baser sur des faits, sans jugement de valeur sur la personne. Ensuite, reconnaître des compétences, des connaissances ou des capacités et, par exemple, sa faculté à les transmettre. C'est remarquer des comportements professionnels positifs (tels l'entraide, le respect des autres, la participation). C'est aussi noter et remarquer un engagement, une implication dans la mesure des attentes et des missions confiées. Enfin, cette reconnaissance peut se faire sur des résultats professionnels (une formation réussie, la satisfaction des patients).

Etre exemplaire

C'est en étant lui-même exemplaire sur les qualités attendues de ses collaborateurs que le manager assoira sa légitimité, installera la confiance et suscitera tout autant performance que bien-être au travail. Ponctualité, réactivité, esprit d'équipe et sensibilité aux autres, prise d'initiatives et sens des responsabilités sont des qualités attendues d'un manager et notamment attendues par les collaborateurs.

Que ce soit pour son parcours professionnel (évolution, formation) ou pour sa vie personnelle (temps de repos, vacances), un salarié dépend beaucoup de son supérieur hiérarchique. C'est pourquoi, le manager fait l'objet d'une attention toute particulière de la part de ses collaborateurs. Ils scrutent les attitudes du manager afin de savoir si on peut lui faire confiance ou plutôt si l'on doit se

¹ Mieux capables de trouver en eux les critères d'appréciation de leur activité et donc mieux à mêmes de conscientiser par eux-mêmes leur valeur.

méfier. Les collaborateurs sont en attente d'une réciprocité. Un juste équilibre manager/managé en matière de rapidité, fiabilité ou encore de respect, génère de la confiance réciproque et développe l'efficacité tant individuelle que collective. Le manager n'est pas là uniquement pour fixer des objectifs et attendre de son équipe qu'elle fasse le travail. Le manager doit montrer l'exemple et inspirer ses collaborateurs.

Entrer dans de nouvelles fonctions et avoir des responsabilités nouvelles est une véritable opportunité. Même si notre formation (en cours) nous apporte beaucoup de méthodes, d'outils et nous amène un nouvel état d'esprit, moins fermé car enrichi d'opinions divers, de partages d'expériences et de notions théoriques jusqu'à lors inconnues, réussir sa prise de fonctions reste délicat. Comme on entend souvent : l'outil n'est rien sans l'artisan... Trop préoccupé à réussir soi-même, le tout premier enjeu est de ne pas oublier les collaborateurs. En effet, eux-mêmes sont chamboulés par notre arrivée et les éventuels changements que nous « risquons » d'amener. Dans tous les cas, leur fonctionnement d'équipe s'en trouve modifié et là est le premier changement. En plus des points d'attentions cités ci-dessus, il faut absolument avoir confiance en soi, ces nouvelles responsabilités nous auront été confiées, nous aurons passés un voire plusieurs entretiens avec une voire plusieurs personnes. Eventuellement, nous aurons même passés et réussis un assessment. Donc digne de cette confiance qu'il nous aura été porté, il faudra en retour se faire confiance. Osons être chef !