

LA POSTURE DE CHEF UN TRAVAIL D'ÉQUILIBRISTE ?

ANNE-CÉCILE MASSART

**COACH ET FORMATRICE
ADMINISTRATEUR RÉSEAU BURN OUT
[HTTP://RESEAU BURN OUT /](http://reseauburnout.org/)**

DÉCEMBRE 2016

1

PROPOSITION

Réfléchir ensemble à la complexité de la relation entre un chef d'équipe infirmier et ses collaborateurs

2

INTRODUCTION

Dans le secteur des soins j'entends souvent des directions infirmières dire : ce chef fonctionne trop dans l'affect avec son équipe, il faut qu'il/elle apprenne qu'on n'est pas là pour être aimé !

« Le professionnalisme du manager consisterait en sa capacité d'évacuer la dimension affective (aimé, être aimé) au profit d'une place neutre, « dés-affectisée » en quelque sorte ».

3

INTRODUCTION

Il faudrait donc choisir entre

- la dimension interpersonnelle (relation entre 2 humains)
- et la relation professionnelle hiérarchique (la collaboration entre 2 rôles différents tournés vers un objectif commun)

Proposition : le chef va devoir trouver un équilibre qui lui convient

4

TOUT SERAIT DONC UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE...

Pour développer ensemble cette notion d'équilibre, je vous propose

Envisager 2 éléments :

- Les curseurs
- Le contexte : la situation, les personnes

C'est dans la combinaison des deux que l'on peut trouver un équilibre adéquat

5

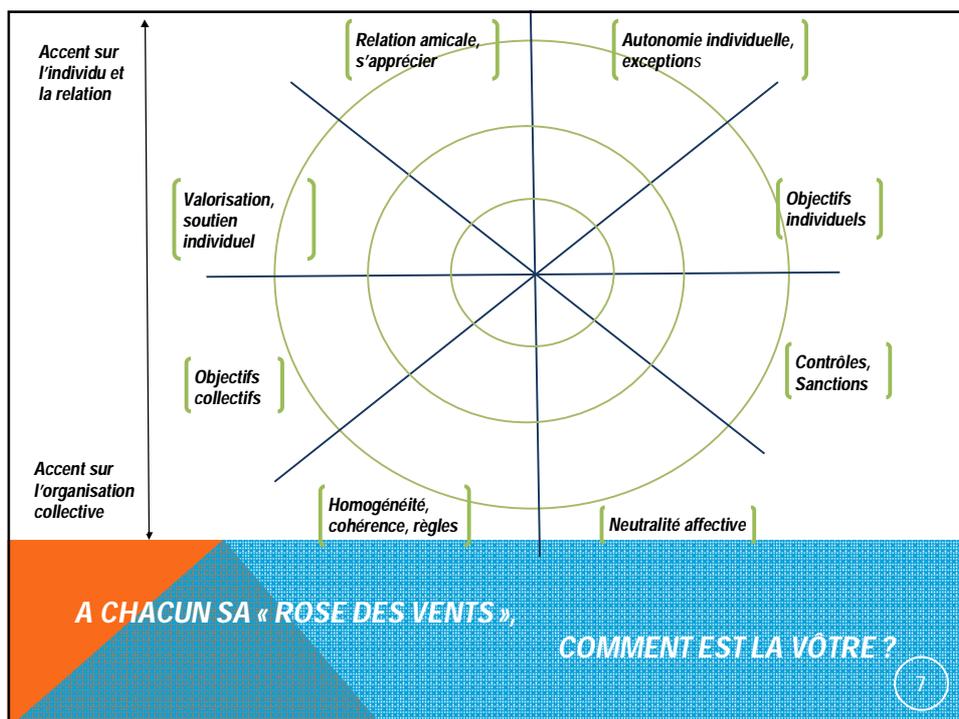
PROPOSITION DE CURSEURS

<p>Valorisation, soutien individuel</p> <p>(+) Encouragement, valorisation, soutien, ... écoute des problèmes.</p> <p>(-) « Maternage »</p>	↔	<p>Contrôle, sanctions</p> <p>(+) Vérification de la qualité et la quantité de travail fourni, exigences et sanctions en cas de non-respect</p> <p>(-) Climat de peur</p>
<p>Relation amicale, s'apprécier</p> <p>(+) Relations interpersonnelles fortes, se connaître, s'apprécier...</p> <p>(-) Préférences, « chouchou », agressivité</p>	↔	<p>Neutralité affective</p> <p>(+) Relations distantes, pas de discussion sur la vie privée, il ne faut pas être ami pour travailler ensemble...</p> <p>(-) Froideur, « inhumanité »</p>
<p>Autonomie individuelle, exceptions</p> <p>(+) Encouragement des initiatives, chacun peut avoir « son style », sa manière de faire, déroger aux règles...</p> <p>(-) « Chacun fait ce qui lui plaît », arbitraire</p>	↔	<p>Homogénéité, cohérence, règles</p> <p>(+) Tout le monde travaille de la même façon, homogénéité, les règles sont respectées par tous, tout le temps</p> <p>(-) Rigide, procédurier, pas de place pour la \neq ou l'initiative</p>
<p>Objectifs individuels</p> <p>(+) Confort des individus, respect des contraintes de chacun, des demandes spécifiques, des situations particulières, ...</p> <p>(-) Individualisme</p>	↔	<p>Objectifs collectifs</p> <p>(+) Priorités du service, privilégier le groupe, la qualité du travail fourni, le respect des priorités institutionnelles, ...</p> <p>(-) L'individu est sacrifié au nom de la collectivité</p>

Accent sur l'individu et la relation

Accent sur les rôles et l'organisation collective

6



ET MA POSTURE DE CHEF ?

Chacun selon son caractère et ses valeurs a tendance à privilégier certains accents plutôt que d'autres.

Les accents forts = points forts (! Aux excès)

les accents faibles = à entraîner

Proposition : muscler ce qui vous est moins naturel plutôt que chercher à réduire les accents familiaux.

ET MA POSTURE DE CHEF ?

Moi c'est pas un problème je fais tout en même temps !! ☺

Attention le collaborateur ne retiendra que

- les accents les plus appuyés
- ou les plus défavorables
- ou une impression d'incertitude voire d'incohérence.

Je sais tout faire ? c'est parfait ! mais pas tout au même moment !

9

Le contexte : Pas d'équilibre juste ou adéquat dans l'absolu, les accents doivent être adaptés

En binôme au chevet du patient



Organisation du travail collectif, Réunions d'équipes



Pause-café



Entretien individuel



Activités extra-professionnelles

10

EN FONCTION DU CONTEXTE...

Dans une équipe

- ❖ des moments de création de confiance
- ❖ des moments de recadrage ou d'évaluation
- ❖ des moments d'organisation du travail

Tous sont nécessaires au travail collectif

11

QUESTION D'ÉQUILIBRE ?

D'après vous, quels accents favoriser

- En binôme, au chevet du patient ?
- Près de la machine à café ?
- Au rapport du matin ?
- Dans un entretien d'évaluation ?
- Dans une rencontre avec deux personnes en conflit ?
- En accueillant un intérimaire ?

12

QUESTION D'ÉQUILIBRE ?

Pour chaque interaction, il y a des accents qui conviennent mieux que d'autres.

Avant d'utiliser un muscle peu développé, il faut l'échauffer

=> Il peut être utile d'y penser avant et de se préparer

13

QUESTION D'ÉQUILIBRE ? ET MON ADJOINT?

Je peux exiger de mon adjoint qu'il muscle les accents qui lui sont moins familiers

Mais pas qu'il compense mes manques

Et vice versa !

C'est vrai aussi avec ma hiérarchie !

14

QUESTION D'ÉQUILIBRE ? ET MOI ?

Si dans certaines situations les accents utiles correspondent à mon style habituel je serai plus à l'aise, que si les accents nécessaires sont loin de mon style préféré.

Y a-t-il des situations que j'évite ?
(ce que je n'ai jamais le temps de faire 😊)

15

MA CONCLUSION

Se connaître

Muscler les accents moins familiers

Adapter ma posture au moment

Garder l'équilibre



ET VOUS ?

Quelle est votre conclusion ?

Avez-vous des questions, des remarques ?

17