

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française

Rue Saint-Brice,

53 7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

L'autorité de l'infirmier en chef d'unité est-elle un frein au
leadership professionnel des soignants ?

Epreuve intégrée.

Présenté par DHINAUT Marc

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

Année scolaire : 2022-2023

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française

Rue Saint-Brice,

53 7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

L'autorité de l'infirmier en chef d'unité est-elle un frein au
leadership professionnel des soignants ?

Epreuve intégrée.

Présenté par DHINAUT Marc

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

Année scolaire : 2022-2023

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a demandé beaucoup de temps, d'effort et d'investissement. Si celle-ci nous a coûté, il convient de remercier toutes les personnes que j'aurais pu déranger pendant mes recherches et la rédaction de cette épreuve intégrée.

Je souhaite remercier, en premier lieu les professeurs de l'école, pour avoir accepté de partager leurs savoirs, leurs expériences et leurs vécus. C'est grâce à ce partage que j'ai pu aborder l'écriture finale de mon apprentissage en cadres de santé.

Je remercie également tous les intervenants externes, avec qui j'ai pu échanger, débattre, apprendre au contact, intégrer. Je pense notamment aux personnes rencontrées au cours de mon stage, aux professionnels de mon hôpital ou encore à tous ceux qui ont accepté de débattre avec moi.

Je souhaite remercier, en particulier, Mr Vantomme, de m'avoir accompagné tout au long de ces quatre années, dans mes réflexions, mes questions et mes mails tardifs. Merci de votre soutien sans faille, même si, comme vous me l'avez déjà dit, certaines réponses peuvent apporter plus de doutes et de remise en question.

J'adresse également mes remerciements à notre groupe d'apprenants, ceux de ma promotion, les Fantastikus, avec qui j'ai partagé ces quatre années. Merci pour leur soutien dans les moments compliqués, pour nos débats, nos échanges ou pour tous ces moments de détente que nous avons vécu ensemble.

Je tenais enfin à remercier ma famille, ma femme et mes enfants, d'avoir accepté, pendant ces longues soirées de travail d'écriture, cette solitude imposée. Je me rends compte de la pénibilité de ces moments et du soutien apporté à mon égard.

A toutes ces personnes, un immense merci

Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Toujours issu de la branche résiliente des « *philo* », voici le plus martial et le plus endurant de cette compagnie de questionneurs. Mon ami Voltaire l'excuse et l'encourage à la fois : « *Vous me direz que je suis un grand questionneur ; mais vous répondrez ce qu'il vous plaira, on ne vous force à rien* » ! Enquérir et s'enquérir, c'est son truc, il est *addict* et ne s'arrêtera jamais. Il cherche et fouille comme le Jack R. (☺) et il sait, peut et surtout veut lancer l'alerte.

Alerte, il l'est assurément mais de quoi parle-t-il ? De quel péril sera-t-il ici question ? Esope prévient : ne t'amuses pas à crier au loup s'il n'est pas là ! Pour notre questeur, le loup est déjà dans la bergerie des soins hospitaliers. Il veut en prendre la mesure afin de prendre des mesures, ensuite ou déjà. Son prénom est une indication, il est unité de mesure du poids de métaux précieux comme l'or ou l'argent. Et le loup d'or comme l'argent, aussi, attirent, charment et nous détournent, nous faisant ou menaçant de nous faire perdre notre contre-rôle !

N'oubliez jamais cette orthographe, elle est essentielle. Un cadre, surtout de proximité, ne peut se démettre de cette part missionnée. Ce contrôle est l'essence de votre fonction. Vous êtes parce qu'un autre rôle préexiste au vôtre. Vous devez y veiller, vous devez veiller sur ce rôle-là, le sur-veiller.

Toutefois, notre candidat souscrit peut-être un peu trop à l'aphorisme : « *infirmier.e un jour, infirmier.e toujours* ». Certes, il encadrera des infirmier.e.s mais pas seulement, pas uniquement et pas exclusivement. D'ailleurs, nous ne délivrons plus, depuis quelques années maintenant, le titre de « cadre infirmier ». Il a disparu et désormais, l'encadrement se porte sur des soignant.e.s, sur une équipe soignante pour faire unité. Il convient en conséquence d'encadrer une équipe de soignant.e.s, de les entourer afin de mettre en valeur leur travail, leurs soins. Quelqu'un m'a dit qu'ils en avaient bien besoin !

Votre autorité, votre devoir donc, vous confie le soin, le souci donc, de veiller sur leurs soins, petits et grands. Il vous reste à envisager la manière, avec ou sans ménagements, avec ou sans discernements, avec ou sans éthique !

Bonne lecture en compagnie de Marc, un *Fantastikus*.

PATRICK

Table des matières

INTRODUCTION	1
I. APPROCHE GENERALE	2
1. L'autorité et son évolution.	2
2. La politique et le politique.	6
II. Le monde des entreprises.	12
1. Le dictat entrepreneurial.	12
2. L'hôpital et son histoire.	16
III. L'infirmier en chef d'unité.	21
1. Son rôle managérial.	21
2. Son conflit avec la profession infirmière.	25
IV. Perspectives.....	29
CONCLUSION.	32
Annexe.....	34
Bibliographie.....	35
Abstract.....	37

INTRODUCTION

Quatre années d'études ont été nécessaires pour entrevoir l'apprentissage de la fonction d'infirmier en chef d'unité. Au cours de cette période, nous avons pu nous familiariser avec l'aspect gestion, ces outils, ces objectifs et l'intérêt de celle-ci dans le but de conserver une unité de soins efficace et efficiente. Cette gestion n'est pas le résultat de nos seules actions, elle découle de l'interaction avec un groupe sur lequel la fonction possède une autorité octroyée par la direction hospitalière : l'équipe soignante.

Fort de ce constat, nous nous sommes souvent posé la question si nous serions un « bon » chef. Mais qu'est-ce qu'un bon chef ? Sur quelle référence pouvons-nous nous baser pour le savoir ? Etant donné que ce constat reste propre à chacun, selon sa vision ou ses critères de référence, il nous est personnellement et proprement impossible de répondre à cette question. En revanche, il est possible de chercher l'effet inverse : quelles sont les causes pour qu'un chef soit considéré comme mauvais, ou plutôt comment, dans la relation qu'il entretient avec les personnes sur lesquelles il possède une autorité pouvons-nous arriver à cette conclusion ?

Dans notre travail, nous aborderons donc plusieurs niveaux d'observation. Le premier abordera une vision macroscopique, dans lequel nous développerons quelques notions générales, communes. Une seconde partie sera consacrée à un niveau plus mésoscopique, dans l'observation du milieu de l'entreprise en général et de l'hôpital en particulier. Une troisième partie abordera un sujet plus microscopique, mais également plus ciblé, celui de l'infirmier en chef d'unité, ainsi que sa relation avec l'équipe soignante. Enfin, une dernière partie abordera les pistes que nous envisageons afin de contrecarrer la problématique de notre travail, à savoir : La fonction d'infirmier en chef d'unité est-elle tyrannique vis à vis de la profession infirmière ?

I. APPROCHE GENERALE

L'autorité est une notion qui régit la fonction d'infirmier en chef d'unité. Mais qu'est-ce que l'autorité ? Au-delà de la définition de ce mot, pouvons-nous trouver un sens différent ? Si cette notion reprend un lien de subordination entre une personne et ses subordonnés, ce lien permet-il ou oblige-t-il à devoir prendre toutes les décisions.

S'il existe un univers où l'autorité fait état de légitimité, le monde politique en serait le meilleur exemple. Pourtant, nous pourrions conjuguer le terme exemple au pluriel tant la diversité des gouvernements est vaste. Cela signifie qu'il existe une différence entre la définition même d'un mot et sa mise en pratique.

1. L'autorité et son évolution.

L'autorité constitue le socle de la fonction de l'infirmier en chef d'unité. Mais avant de poursuivre sur cette même fonction, il serait intéressant de se pencher sur la signification du mot « autorité ». Historiquement parlant, il est difficile de trouver les origines de ce concept. Les premières traces historiques parlant d'autorité se situeraient dans la période de la Grèce antique, au temps de Socrate et Platon, et la vie et les pensées de ces deux philosophes entretiennent l'ambiguïté sur la définition de l'autorité. Socrate, dans ses pensées, refusait clairement le concept de pouvoir étatique, puisqu'il considérait qu'imposer des règles politiques représentait une violence à l'encontre du peuple que l'Etat gouverne. Socrate se refusait de penser qu'il détenait LA vérité concernant différents sujets, comme le Bien et le Mal, la santé et la maladie ou d'autres sujets de débats philosophiques, mais considérait la discussion et le débat comme sources d'argument et d'enseignement que chacun peut apporter par sa parole, sa façon de penser ou encore sa représentation personnelle sur le sujet. Le principe d'imposer des règles, selon Socrate, accorde un pouvoir, qui empêche le peuple de s'exprimer et de le faire évoluer et l'amène à la soumission aveugle du peuple vers un objectif transcendantal. Platon, quant à lui, était issu de la caste de ceux qui possèdent, la caste dirigeante. Bien que disciple de Socrate et dès qu'il en eut l'occasion, il profita de son héritage familial afin de trouver une place en politique. Platon considérait l'autorité comme appartenant à ceux qui savent, puisque, comme connaissant la vérité sur la façon de diriger, ils sont en mesure de pouvoir diriger le peuple vers cet objectif de réussite sociale, mais en

passant par la contrainte légitime plutôt que par le débat et la discussion¹. Dans notre travail, il n'est pas question de savoir quelle est la meilleure définition de l'autorité mais bien de comprendre ce qu'est l'autorité et quelles en sont les conséquences que cela peut avoir. Pour résumer, Socrate estime l'autorité sans pouvoir décisionnel puisqu'il ne possède pas la vérité et que chacun peut la faire évoluer, tandis que Platon considère les personnes qui ne participent pas au débat comme des « non-savants » et donc estime que seuls ceux qui savent peuvent décider pour le bien de tous, et que l'autorité s'apparente au pouvoir d'imposer et donc de soumettre.

Dans nos sociétés actuelles, nous pouvons constater que la version platonique de l'autorité est celle qui est le plus communément acceptée. Le Larousse définit d'ailleurs l'autorité comme le « *pouvoir de décider ou de commander, d'imposer ses volontés à autrui : Affermir, perdre, rétablir son autorité* »². Très clairement, Platon a su « imposer » sa version de l'autorité, du moins la société a préféré choisir sa version. Pourtant, ces deux théories conceptuelles de l'autorité peuvent apporter des questionnements à la fois dialectiques mais aussi complémentaires, sur des sujets actuels. Prenons comme premier exemple l'autorité parentale. Elle représente le pouvoir que possèdent les parents d'un enfant dans l'éducation de celui-ci. La version platonique de l'autorité autorise donc les parents à pouvoir imposer des règles de conduite et d'éducation vis-à-vis de l'enfant, dans la contrainte, visant la réussite de son développement par l'interdiction ou l'autorisation, l'imposition, allant même jusqu'à la sanction en réponse à tout débordement ou à l'approbation de comportement. Ce style d'éducation existe mais représente l'autorité parentale comme étant toute puissante et non discutable. A l'inverse, la version socratique envisagera l'autorité parentale comme étant un intermédiaire permettant à l'enfant de se construire par lui-même, tout en devant justifier ses actes. Dans ce concept, les parents discutent avec l'enfant et utilisent leurs vécus et leurs expériences propres afin de cadrer l'enfant dans ce qui peut l'aider à évoluer dans sa vie, avec pour objectif final, l'atteinte de sa propre autonomie. Ces réflexions, allant à l'encontre de l'éducation traditionnelle, ont commencé à apparaître par l'intermédiaire de F. DOLTO, qui avançait comme théorie que l'enfant possède une capacité analytique

¹[Platon et Socrate : quelles différences et divergences personnelles, philosophiques, politiques et sociales - Matière et Révolution \(matierevolution.fr\)](#)

²[Définitions : autorité, autorités - Dictionnaire de français Larousse](#)

propre, lui permettant de faire ses propres choix et que l'autorité traditionnelle ne serait qu'un concept limitant, voire traumatisant, au développement de l'enfant³. Même si cette théorie ne détrône pas la suprématie de l'autorité traditionnelle, elle a ouvert la voie à d'autres pratiques, bien plus participative et collaborative avec l'enfant. Nous pouvons citer la discipline positive, la parentalité positive, l'éducation bienveillante ou encore la communication non violente⁴, toutes des alternatives apportant un regard nouveau sur le thème de l'éducation, sans chercher à retirer la capacité décisionnelle des parents mais en cherchant à améliorer la communication et l'interaction entre parent et enfants, tout en tenant compte de l'existence et du bienfondé de la volonté de chacun, à l'inverse de l'éducation traditionnelle octroyant à la parentalité un pouvoir totalitaire. Un second exemple peut aider à éclaircir les propos précédents : celui de l'autorité entre un professeur et son élève. Si nous nous basons sur l'interprétation fait par Socrate, la relation entre ces deux personnages constitue plus en une restitution du savoir des Anciens par le professeur afin de permettre à son élève de forger sa propre conception. Le professeur n'est qu'un intermédiaire entre l'ignorance de son apprenti et le savoir dont il détient une interprétation personnelle. Son objectif est clairement d'amener l'étudiant à réfléchir sur le sens qu'il veut se faire du sujet d'apprentissage. La mission du professeur est réellement de donner les clefs de compréhension à l'étudiant. Afin d'illustrer cette image, l'expression « ouvrir les yeux » prend tout son sens. Dans cette conception de l'autorité, les rôles peuvent s'inverser si le professeur accepte également ce que l'étudiant, dans sa version personnelle, a compris. Si l'ouverture d'esprit est présente, l'apprentissage s'en retrouve décuplé car il ne se fera plus dans un sens unique mais bien dans la réciprocité et le partage d'information. L'autorité professorale, dans sa version platonique, inclut une notion de pouvoir entre le professeur et son élève. Le premier possède les connaissances qu'il doit transmettre au second, mais uniquement sur l'interprétation que le premier possède. Quelle que soit la restitution de l'étudiant, la sanction reste le privilège du pouvoir professoral, qui déterminera le niveau de compréhension. En termes de représentation sociale, nous avons tous, par exemple relativement caricatural, connu ce professeur qui ne fait que lire son syllabus et évalue sa transmission par des contrôles notés, à l'opposé de celui qui va expliquer sa théorie, qui « vit » son cours afin de le rendre

³ [Françoise Dolto : une psychanalyste en avance sur son temps : Femme Actuelle Le MAG](#)

⁴ [Éducation positive | Les 5 clés pour tout comprendre \(mykidishappy.com\)](#)

plus didactique, ou encore ce professeur qui demande de l'interaction avec ses élèves afin de dynamiser les échanges, ou enfin ce professeur qui reconnaît l'effort fourni par un élève, dans son attention lors des cours suivis, et qui décide de sanctionner une évaluation ratée par une note lui permettant, malgré tout, de poursuivre ses études. Les méthodes de transmission diffèrent, l'objectif recherché diffère également mais tous ces personnages sont reconnus comme des professeurs.

Poussons le raisonnement un peu plus loin. La définition de l'autorité par Platon nous amène à envisager l'ajout d'un pouvoir décisionnel. Ce pouvoir permet donc de prendre des décisions et de les imposer à tous, par sa supériorité dans le savoir. Le principe d'éditer des règles permet donc de pouvoir faire avancer les choses, puisque ces principes intellectuels se transforment en règle, devant être appliqués par tous. A contrario, l'autorité selon Socrate reste à l'état de principe, en perpétuelle évolution, puisque se nourrissant de l'apport de chacun, mais stagnant toujours à l'état d'évolutif puisque non définitif, le nombre de participants étant potentiellement illimité. Ces deux interprétations de l'autorité peuvent donc différencier deux concepts très différents mais potentiellement liés à une fonction : le management et le leadership. Le management consiste en *une technique pour organiser et gérer une entreprise*⁵, et donc à établir une série de règles et de normes à suivre afin de structurer et de gérer le développement d'une entreprise. Ces règles sont imposées par la direction de l'entreprise, tête pensante de celle-ci, qui peut se permettre de dire et d'imposer le déroulement du travail qui se déroule en son sein. Le pouvoir y est présent et non discutable puisque différentes mesures peuvent être appliquées pouvant mesurer certaines notions comme les quotas ou le rendement. Le leadership, quant à lui, définit « *la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer* »⁶. Cette définition reprend bien le concept d'autorité de Socrate, en ce sens où le leader n'impose pas de règles mais tente de faire comprendre sa vision à d'autres.

⁵ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/management>

⁶ [leadership | Définition | Perspective Monde \(usherbrooke.ca\)](#)

Nous voyons bien que la définition d'un mot, même si la définition fournie par le dictionnaire va majoritairement dans le sens le plus communément accepté, ne s'arrête pas aux mots utilisés pour la formuler et que certaines notions peuvent être interprétées de façon différente et dont les répercussions ne rempliront pas les mêmes objectifs. Si nous reprenons la définition du terme leadership, il n'est pas question de notion de pouvoir mais bien d'influence ou d'inspiration. Ces capacités n'ordonnent pas mais tendent à mettre de l'importance sur un chemin à suivre. Malgré cela, ce chemin conseillé déterminera la nature de l'interaction entre deux personnes. S'il permet d'offrir un avantage aux deux parties, tout le monde en sort gagnant. En revanche, si le leader est le seul à retirer un bénéfice de cette interaction, il serait plus correct de parler de manipulation, en lieu et place d'influence. En ce qui concerne la caractéristique majeure pour devenir un leader, il a souvent été question de charisme ou de manière de communiquer, et fut pendant longtemps attribuée aux hommes politiques.

2. La politique et le politique.

La politique est définie par la « *manière de gouverner un État (politique intérieure) ou de mener les relations avec les autres États (politique extérieure)* »⁷. Elle permet le vivre ensemble au sein d'un pays. Dans sa version utopique, la politique est la science qui permet de définir les règles permettant à chacun de pouvoir vivre et exister au sein d'une communauté, tout en respectant la liberté de chacun. Dans sa conception, gouverner un pays s'organise sous la forme de trois pouvoirs distincts : le pouvoir législatif, exécutif et judiciaire. Cette différenciation permet ainsi de garantir un fonctionnement indépendamment l'un de l'autre, mais fonctionnant malgré tout en étroite collaboration. Cette différenciation permet ainsi le respect des règles par tous. La politique est issue directement de l'autorité car elle possède le pouvoir d'imposer ses règles et rejoint donc la version de Platon, qui lui-même affirmait que seuls « ceux qui savent » peuvent imposer des règles aux « non-savants », par l'intermédiaire du pouvoir conféré. Il délimite de ce fait la population en deux groupes distincts : « ceux qui veulent et peuvent dominer puisqu'ils savent » et ceux qui par opposition naturelle « ne veulent pas être dominé ». Le premier groupe est constitué des personnes les plus influentes de la société. Elles possèdent une influence

⁷ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/politique>

certaine au sein des décisions à prendre puisqu'elles permettent la création ou la subsistance de certaines données. Nous pouvons donner comme exemple, les patrons des grandes entreprises, puisqu'à leur échelle, ils proposent la création d'emploi et participent à l'économie du pays. Puisqu'ils disposent d'une position privilégiée dans le dynamisme national⁸, il est courant, lorsqu'une décision doit être prise, ou une loi votée, que leurs desideratas soient entendus puisque leurs actions peuvent avoir un impact direct sur la santé d'une nation. Cet avantage leur est octroyé en raison donc des conséquences sur le pays mais également grâce à leur réussite professionnelle : c'est parce que leurs entreprises montrent des résultats positifs que l'on peut reconnaître une maîtrise gestionnaire. Cette maîtrise est acquise car ils ont su prendre et imposer les bonnes décisions, d'où le terme de « ceux qui dominent », désignant leur groupe.

Le second groupe est constitué, à l'inverse, de « ceux qui ne veulent pas être dominé ». Pour expliquer ce terme, il convient de différencier l'autorité et le pouvoir. L'autorité est définie comme le *pouvoir de décider ou de commander, d'imposer ses volontés à autrui*⁹, alors que le pouvoir est défini comme l'*ascendant de quelqu'un ou quelque chose sur quelqu'un*¹⁰. Ces deux mots représentent un même concept mais ce qui va les différencier, c'est la faculté de reconnaître, dans l'autorité, le caractère légitime qui lui est conféré. Dans la relation entre deux individus, celui qui possède l'autorité sera reconnu comme supérieur à l'autre mais de façon légitime. Prenons comme exemple la relation entre le peuple et ses élus politique, le peuple et la police ou encore un employé et son patron. Dans tous ses exemples, le second possède un statut supérieur légitime par rapport au premier, celui-ci reconnaissant cette légitimité. Le fonctionnement de l'autorité est caractérisé par un domaine précis de supériorité : La police possède l'autorité concernant le respect des règles sur le plan exécutif mais ne peut pas s'imposer sur le comportement au travail, puisque cela relève d'une autre autorité, comme le règlement de travail par exemple. Si nous revenons sur le plan politique, l'objectif est d'imposer des règles pour le savoir vivre en communauté et donc touche une multitude de domaine. A la différence du groupe de « ceux qui dominent » pouvant influencer sur certains aspects de la dynamique

⁸ Nous définissons le dynamisme national comme le regroupement des facteurs faisant évoluer le pays, tels que l'emploi ou l'économie.

⁹ Voir référence de bas de page numéro 2

¹⁰ [Définitions : pouvoir, pouvoirs - Dictionnaire de français Larousse](#)

nationale, il est d'autant plus logique pour le peuple d'accepter ou non les décisions sur les aspects économiques ou professionnels mais en aucun cas de soumettre sur des décisions plus privées et personnelles, d'où le terme de « ceux qui ne veulent pas être dominé ». C'est à partir de ce constat qu'entre en jeu le représentant de l'autorité, censé être l'intermédiaire entre les deux groupes. Ce représentant joue un rôle permettant l'entente maximale entre les dominants et les dominés. Il permet de maintenir l'équilibre entre ces deux groupes puisque l'un ne peut exister sans l'autre.

Les caractéristiques des différents types de gouvernement sont le niveau de pouvoir décisionnel accordé à ce représentant et l'influence du peuple dans les choix de ce représentant. Il existe quatre niveaux de gouvernance¹¹ :

- L'anarchie qui est un système de gouvernement préconisant des sociétés autogérées basées sur des institutions volontaires. Les citoyens exercent le pouvoir directement.
- La démocratie est un système où les citoyens élisent des représentants parmi eux pour former un organe directeur, tel qu'un parlement.
- L'oligarchie, appelée aussi « règle du petit nombre », est une forme de structure de pouvoir dans laquelle le pouvoir appartient à un petit nombre de personnes.
- L'autocratie est un système de gouvernement dans lequel le pouvoir suprême (social et politique) est concentré entre les mains d'une seule personne ou d'une seule entité de personnes.

Notons également qu'une personne du milieu politique n'agit que par fonction. La majorité des personnes possède une profession qui leur est propre et qui influencera grandement les décisions qu'ils prendront. Les élus, quel que soit leur niveau de pouvoir, proviennent d'univers professionnelles différents, comme celui du droit ou de la finance. Ces professions ont fait leurs preuves en termes de performance ou de gestion. Un avocat peut prétendre par exemple à une fonction politique liée au juridique, puisqu'il maîtrise lui-même cette notion. Il est intéressant de voir les différentes formes de gouvernements puisque les décisions prises seront affectées par ce nombre et ce degré de pouvoir. En effet, plus une personne concentre de pouvoir, plus elle possèdera de liberté pour imposer ses choix et ses volontés. L'idée

¹¹ [Liste de formes de gouvernements — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_de_formes_de_gouvernements)

de diviser le pouvoir en plusieurs instances permet donc de ne pas concentrer tout le pouvoir décisionnel en une seule et même personne, et donc l'émergence d'un autocrate ou despote.

Ce qui différencie la politique et le politique réside dans un facteur présent chez tous les hommes : le caractère narcissique. Sans vouloir entrer dans une analyse freudienne du narcissisme, nous définirons le narcissisme, comme l'indique le Larousse, par un « *amour excessif porté à l'image de soi* » ou dans sa version psychanalytique, comme « *l'investissement du sujet sur lui-même* »¹². Cette caractéristique va donc pousser un être humain à agir en fonction de ses attentes personnelles. Si nous conférons du pouvoir à une personne, nous lui confions le pouvoir d'imposer des règles censées être dans l'intérêt de tous, mais avec un objectif de s'auto contenter, qu'il soit conscient ou non. Le caractère narcissique est propre à chacun et son intensité varie d'un individu à l'autre. C'est justement ce facteur typiquement humain qui va différencier la politique du politique. L'idée même de diriger un groupe d'individu repose généralement sur un concept, une interprétation que chacun se fait de la gouvernance. Ce concept va se matérialiser comme une idéologie. L'idéologie se définit comme un *système d'idées générales constituant un corps de doctrine philosophique et politique à la base d'un comportement individuel ou collectif*¹³. Prenons un exemple pour illustrer le terme idéologie et sa perception personnelle. Lors des dernières élections présidentielles en France, un sujet de débat concernait la politique migratoire. La politique migratoire ne constitue qu'une partie minime des débats, s'intéressant à la situation des personnes voulant entrer sur le territoire français. Deux idéologies s'opposaient sur le sujet : la première interprétation considérait cette politique comme étant une chance, afin de favoriser le multiculturalisme et sa richesse culturelle, tandis que la seconde y voyait un risque de perte d'identité nationale, justement du au mélange multiculturel. Chacune possède ses arguments et contre-arguments et les deux idéologies se défendaient, toujours concernant un sujet particulier comme la politique migratoire, mais les conséquences auraient été différentes si l'une des idéologies avait été choisie à la place de l'autre. Dans un pays comme la France, la décision de l'une ou l'autre de ces idéologies est prise par l'ensemble du peuple, réunissant les conditions

¹² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/narcissisme/53795>

¹³ [Définitions : idéologie - Dictionnaire de français Larousse](#)

pour accéder au droit de vote¹⁴. Nous voyons au travers de cet exemple que l'idéologie d'une personne est clairement personnelle et dépendante de l'interprétation de chacun. Nous voyons également que la mise en place de règles différera selon le choix effectué. Un autre exemple récent peut nous aider à concrétiser nos dires : La réforme des retraites en France. Actuellement, le gouvernement français a décidé de remodeler le système de gestion des retraites et a redéfini ses modalités. Craignant de ne pas être accepté par l'Assemblée nationale, le gouvernement a pris la décision de l'imposer en utilisant un article de la Constitution, dénommé 49.3¹⁵, lui permettant de passer outre le vote de ce projet à l'Assemblée nationale. Encore une fois, l'objectif n'est pas de remettre en question le projet sur la réforme des retraites, possédant des arguments expliquant la nécessité de ce projet de loi, mais bien d'observer que le gouvernement français, bien que démocratique et donc élu par le peuple, a la possibilité d'imposer de façon arbitraire une loi, sans laisser la possibilité de débattre à son sujet. Le peuple, se sentant contraint par l'imposition de ce projet, ne possède que la voie de la manifestation pour exprimer leur mécontentement.

En ce qui concerne l'univers de la gestion de la santé, nos cours¹⁶ nous ont rappelé un principe important, la notion d'Etat providence. Cette notion¹⁷ est définie comme l'intervention de l'Etat dans d'autres affaires que celle touchant aux fonctions régaliennes, regroupant principalement la justice, la police, la défense nationale ou encore la diplomatie. Ce système a été notamment instauré par le général Bismarck, fin du 19^{ème} siècle, souhaitant, par ce biais, juguler les mouvements sociaux en améliorant les conditions de travail. Bismarck obtient donc le soutien des travailleurs, tout en stigmatisant ceux qui ne travaillent pas, mais également en proposant des avantages en contrepartie d'une certaine fidélité dans les entreprises. Ce système sera opposé, par la suite, à un autre, d'origine britannique : le système beveridgien, dans lequel l'Etat gère l'intégralité des aides apportées aux travailleurs, sous financement par l'impôt. Dans les faits, l'Etat va jouer un rôle majeur, notamment dans les soins de santé, en participant, par exemple, aux frais d'hospitalisation, afin de permettre à chacun de pouvoir disposer de ces soins. De ce constat, l'Etat devient

¹⁴ Ce système décisionnel s'appelle le suffrage universel.

¹⁵ [Comment fonctionne l'article 49.3, utilisé pour la onzième fois par Elisabeth Borne ? \(lemonde.fr\)](https://www.lemonde.fr)

¹⁶ Cours d'économie politique de la santé.

¹⁷ [Qu'est-ce que l'État-providence ? | vie-publique.fr](https://www.vie-publique.fr)

donc le premier payeur des factures de santé et peut donc intervenir dans les décisions concernant la gestion des milieux hospitaliers. Nous constatons bien que l'intervention de l'Etat dans le système hospitalier national et que les volontés de celui faisant fonction politiquement parlant, peut amener à prendre des décisions surprenantes mais toujours ayant pour ambition de répondre à certains objectifs bien définis. Ces objectifs sont identiques à ceux d'une entreprise mais dans une ampleur plus importante puisqu'au niveau national.

II. Le monde des entreprises.

Si l'observation du monde macroscopique que représente l'univers politique nous paraissait intéressant, passons à un niveau moindre : celui de l'entreprise. Cet espace regroupe un nombre certain d'individus rassemblés dans un objectif précis et définis par l'entreprise elle-même. Nous pourrions considérer que ce sont deux univers bien distincts, et pourtant leurs organisations ne sont pas si différentes. Le terme de société définit bien ces deux univers, le premier concernant la gestion d'un pays, le second celle d'une entreprise. Le terme est identique, le champ d'application est différent puisque moindre dans le cas de l'entreprise et leurs objectifs diffèrent.

1. Le dictat entrepreneurial.

Pour entamer ce chapitre, éclaircissons un peu ce qu'est une entreprise. Selon l'INSEE, une entreprise se caractérise comme *la plus petite combinaison légale qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes*¹⁸. Le but de l'entreprise est de créer ou de produire biens ou services afin de répondre aux besoins de consommateurs, contre rémunération afin de garantir la subsistance de l'entreprise. Ce principe est commun à toutes les entreprises : proposer un bien ou un service permettant d'obtenir la possibilité de garantir sa survie. Lorsque cette survie est garantie, d'autres objectifs peuvent entrer en ligne de mire. Le premier est la maximisation des profits, très présente lorsqu'il y a la présence d'actionnaire attendant le versement de dividende, notamment dans les grandes entreprises. Le second objectif pose la question d'augmenter la taille, nécessitant un investissement financier mais permettant d'accroître ainsi les revenus de l'entreprise. Le dernier objectif peut amener les entreprises à répondre aux besoins sociétaux et ainsi d'investir dans des projets environnementaux, écologiques, ou encore d'adopter une politique avantageuse pour ses salariés¹⁹. Quoiqu'il en soit, l'objectif principal d'une entreprise reste avant tout sa survie, plus généralement par le biais de la comptabilité. Nous pouvons donc en déduire que le chiffre reste la priorité.

¹⁸ [Définition - Entreprise | Insee](#)

¹⁹ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise#>

La structure même de l'entreprise se compose généralement en une hiérarchie verticale, où le sommet possède le pouvoir décisionnel sur la base, tant concernant le pouvoir législatif, en définissant le règlement intérieur ou autres règles de bonne pratique, le pouvoir exécutif puisque c'est la direction qui le met en application, mais également le pouvoir judiciaire, toute sanction étant prise par la hiérarchie. Ce contrôle total octroie donc un pouvoir non négligeable à la direction d'une entreprise, qui peut donc prendre toutes les décisions qu'elle souhaite, n'ayant que pour seule limite, le code ou la loi sur le travail et l'intervention des représentants syndicaux. Nous sommes donc bien en présence de l'autorité définie par Platon : la direction connaît l'avenir à suivre concernant l'entreprise et, de ce fait, peut imposer ses règles en fonction de ses attentes. Ce pouvoir monarchique²⁰ permet d'ouvrir un éventail presque infini à la direction dans la réalisation des objectifs définis décrits ci-dessus, parfois même dans la prise de décisions arbitraires. Plusieurs théories managériales ont ainsi pu être élaborées. Nous allons en détailler quelques-unes. La première de ces théories, que nous développerons dans notre travail, est le paternalisme²¹, créé à la fin du 19^{ème} siècle. Ce courant naquit alors que le monde industriel connaissait un fort turn-over des ouvriers. Certains patrons ont donc décidé d'offrir certains privilèges aux ouvriers afin de les fidéliser à l'entreprise et ainsi garantir la main d'œuvre nécessaire. Ces privilèges étaient divers et variés, notamment dans l'achat ou la construction de maison par le patron afin d'offrir un logement au loyer modeste pour un ouvrier, dans la garantie de prime supplémentaire au salaire en fonction du travail effectué, ou encore dans l'offre d'une cantine offrant des repas à des prix bas. Même si ces avantages peuvent être perçus comme profitables pour l'ouvrier, la technique consiste aussi dans l'intrusion dans la vie de l'ouvrier afin de pérenniser son implication dans l'entreprise. A la manière d'un père conseillant son enfant, un patron possède ainsi non seulement le pouvoir sur l'ouvrier au sein de l'entreprise, mais également sur sa vie privée grâce aux avantages qu'il lui offre. Pouvant être comparé à du chantage émotionnel, les avantages apportés à l'ouvrier offrent une contrepartie non négligeable au patron sur le travail à produire par l'ouvrier. En effet, certains patrons allaient jusqu'à « conseiller » un mode alimentaire ou offrir un accès à des salles de sport afin de lui garantir une santé nécessaire au travail industriel à

²⁰[Définitions : monarchie - Dictionnaire de français Larousse](#)

²¹[paternalisme industriel | Lexique Histoire-Géographie-Enseignement Moral et Civique \(lewebpedagogique.com\)](#)

produire. Le patron n'agit plus comme un paternel conseiller mais bien comme un manipulateur dont les conseils, sous couvert de bonnes intentions envers son ouvrier, garantissent la réalisation des objectifs décidés par le patron. Une seconde théorie est le travail à la chaîne²², apparue fin du 19^{ième} siècle et fortement développé au début du 20^{ième} siècle notamment par H. Ford. Cette théorie consiste à diviser le travail en plusieurs tâches, effectuées par différentes personnes, de manière répétitive. L'objectif de cette théorie est de diminuer la difficulté d'une tâche par une seule et même personne, en lui demandant de produire un effort répétitif. Cela permet également de baisser le risque d'erreur puisque le geste reste toujours le même, et par extension d'augmenter la vitesse de fabrication, et donc, finalement, la production. Nous pouvons parler aussi d'hyperspécialisation d'une tâche. Ce système permet également un meilleur contrôle du travail des ouvriers. L'objectif final reste l'augmentation de la productivité mais en ayant des conséquences sur le quotidien professionnel des ouvriers, car le travail à la chaîne produit une monotonie dans la tâche à effectuer, une déqualification des compétences au profit d'une seule ou encore l'apparition de problèmes de santé due à la répétition des mêmes gestes. Là encore, l'organisation scientifique du travail permet de remplir les objectifs de l'entreprise, en particulier l'augmentation de la productivité, sans prendre en considération le bien-être des ouvriers. Toutes ces théories sont encore en pratique dans notre société actuelle.

A l'instar de l'objectif de ces théories organisationnelles, il nous semble important de se poser la question de l'intérêt de celles-ci. Même si elles apportent un bénéfice non négligeable, prennent-elles en considération l'impact qu'elles peuvent avoir sur leurs cibles, c'est-à-dire les employés de l'entreprise. En effet, ceux-ci seront les premiers impactés par les décisions pouvant engendrer un impact certain sur la production. Dans son livre, « *la souffrance au travail, des îlots totalitaires en démocratie* », M.H. BRAUDO révèle les conséquences d'une pression trop importante sur les travailleurs. A vouloir tout contrôler, manager, voire influencer le travail des employés, il en résulte certaines conséquences, tant sur le plan physique que moral. Toujours selon l'auteure, l'objectif de l'amélioration se base sur des résultats utopiques, puisque non fondés ou prouvés, et le processus managérial inventoriara un listing d'étapes intermédiaires à atteindre, où l'unique satisfaction de ces étapes ne prend

²²[travail à la chaîne - LAROUSSE](#)

pas en considération les augmentations de la charge de travail pour les employés, qu'elle soit physique ou psychique. L'auteure va plus loin en expliquant que le fait de concrétiser une étape, malgré tous les efforts que cela ait pu demander, sera considéré comme une normalité puisqu'elle ne correspond qu'aux objectifs qui ont été fixés. Pire, l'achèvement de cette étape n'aboutira qu'à l'accès à la suivante, qui redemandera encore plus d'investissement, tout en conservant ceux réalisés pour satisfaire la précédente. Reprenons les deux théories organisationnelles citées précédemment et confrontons-les aux conséquences sur les employés. La théorie du travail à la chaîne stipule qu'une division des tâches permet aux travailleurs d'effectuer une tâche, généralement simple, mais à une cadence plus importante, permettant également un meilleur contrôle et un meilleur suivi de la chaîne de production. Du point de vue de l'employé, cela revient à décrédibiliser sa valeur au travail et à être utilisé comme le maillon d'une chaîne. Communicativement parlant, on peut effectivement promouvoir l'image du maillon comme élevant l'importance de chacun au sein de la chaîne, mais cela revient-il pour autant à gratifier le travail à effectuer, sans parler des conséquences physiques musculosquelettiques du travail à répétition. Passons au paternalisme. Cette pratique fut mise en place fin du 19^{ième} siècle afin de lutter contre le turn-over important des ouvriers industriels. Elle consistait, comme cité précédemment, à offrir des avantages afin de conserver la main d'œuvre nécessaire à la production de l'entreprise. Même si, aux premiers abords, cela peut paraître positif pour les travailleurs, une certaine dérive psychologique se crée entre un patron et ses employés. Puisque celui-ci octroie des bonus, il peut prétendre un retour dans l'investissement au travail. Ce chantage incitera donc l'employé à devoir en faire plus. Cette dérive peut, dans certains cas, aller jusqu'à l'intrusion dans la vie privée afin de la contrôler. Afin d'illustrer les propos précédents, prenons comme exemple la tragédie de France Télécom, qui a subi une vague importante de suicide courant 2008-2009. À la suite d'une décision politique de désengagement et d'une ouverture à la concurrence, France Télécom a décidé de durcir ses conditions de travail. Le changement fut tel que certains employés ont décidé de mettre fin à leurs jours, en accusant ouvertement les conditions de travail comme responsable de leurs actes. La direction a mis une pression importante, sous couvert de menace de licenciement et de réorientation professionnelle. L'atmosphère imposée s'est avérée être néfaste pour les employés. Un second exemple peut être avancé, l'une des grandes boutiques en ligne : Amazon. De nombreux reportages

télévisés ont montré les coulisses du travail au sein de cette entreprise. Les conditions d'embauche des manutentionnaires s'effectuent dans une ambiance quasiment familiale. Les chefs sont représentés comme des motivateurs, capables d'organiser des séances d'entraînement musculaire afin de se préparer pour la journée de travail, le tout dans une ambiance familiale. « Nous prenons soin de nos travailleurs » pourrait être le slogan de ces séances. En réalité, un contrôle permanent sur les résultats journaliers est réalisé par ces chefs, ayant pour mission de maintenir un certain niveau de performance à produire pour un travailleur. Ce quota représente un objectif de réussite, nécessitant une performance physique importante. S'il s'avère que le quota imposé n'est pas respecté, et après quelques remarques faites au travailleur, celui-ci sera conduit à quitter de lui-même, ou par décision hiérarchique, l'entreprise. Nous retrouvons bien une politique d'embauche attractive et une ambiance d'apparence décontractée, mais uniquement pour pouvoir imposer, par la suite, une performance prédéfinie : la quantité enrobée par la qualité, la performance couverte par une ambiance familiale, la fin justifiant les moyens. Enfin, pour prendre un dernier exemple, plus récent depuis la crise covid, nous pouvons nommer le télétravail. La possibilité pour un travailleur d'effectuer ses tâches professionnelles de chez lui peut être considérée comme un avantage, puisqu'il peut les réaliser depuis sa maison, en ayant l'impression de pouvoir contrôler ses horaires et d'éviter la contrainte du trajet domicile-travail. Si cette activité permet une certaine forme de détente dans le fait d'œuvrer au sein d'un espace personnel familial, il revient à l'employeur d'imposer un contrôle plus accru sur le rendement de l'employé.

2. L'hôpital et son histoire.

Sur ces 50 dernières années, la gestion hospitalière n'était pas aussi accrue et les hôpitaux étaient souvent en déficit. Vers les années 2000, l'Etat, premier payeur de la dette financière, se rend compte des dépenses en soins de santé et décide d'imposer un système de gestion budgétaire plus important. Ainsi, de nombreuses places de directeur général hospitalier ont été attribuées à des personnes plus orientées management budgétaire, comme des avocats, des économistes, juristes²³.

²³ La liste n'est pas exhaustive.

L'hôpital est devenu une entreprise dont le budget doit être revu à l'équilibre, voir même aux bénéfiques afin de diminuer l'empreinte de l'Etat dans les subsides. A cela s'ajoute le vieillissement de la population, la prise en charge de pathologies chroniques ou encore les découvertes de plus en plus précoces d'autres pathologies cancéreuses par exemple, poussant les hôpitaux à devoir s'équiper avec des machines de plus en plus performantes et donc coûteuses. Ainsi, une grande refonte du paysage hospitalier s'est vue mise en place sur ces 20 dernières années, avec de nombreuses constructions immobilières, plus performantes énergiquement parlant, plus récentes et donc moins coûteuses en entretien, et enfin une modernisation accrue de l'image de l'hôpital (notion de confort, de connectivité et d'attractivité : la communication). Ajoutons à cela une volonté politique une réorganisation des groupements hospitaliers en réseau dans le but d'augmenter la performance des soins de santé et donc pour diminuer les coûts inhérents aux hospitalisations longue durée : les hôpitaux ne sont plus des lits de réadaptation mais bien des centres opératoires rentables, ultra spécialisés où la convalescence doit être la plus courte possible et ainsi la moins onéreuse possible pour l'Etat, d'où la réhabilitation massive des retours à domicile. Cette volonté provient de l'idée avançant que si un hôpital pratique certaines interventions, selon un chiffre imposé, arbitrairement ou non, l'expérience engendrée et la pratique courante permettront une meilleure gestion. Nous pourrions éventuellement remarquer que cette théorie se base sur le principe d'une forme de travail à la chaîne : Répéter une action/intervention le plus souvent possible, dans l'optique d'un « trajet de soin » préétabli, pour lequel les événements indésirables seront plus facilement identifiables puisque plus nombreux, et donc plus aisément anticipables. Voilà le plan initial de la politique en soins de santé.

Tous ces changements ont entraîné des modifications dans le travail par le personnel hospitalier et certaines des compétences qui en découlent. L'un de ses changements majeurs concerne la qualité des soins apportés au sein des hôpitaux. Le gros problème des hôpitaux était de justifier les actes qu'ils prescrivaient, en vue d'un remboursement par les mutuelles. Même si nous savons que les aléas médicaux ne sont pas prévisibles, il s'avère que tarifier des actes découlant de ces aléas reste perçu comme un gaspillage monétaire, puisque ne suivant le plan de soin initial. L'objectif fut donc de pouvoir justifier le coût de ces actes supplémentaires.

De ce constat, une grande vague d'informatisation fut mise en place, devant permettre non seulement de justifier les soins qui ont été réellement réalisés, mais aussi le pourquoi de l'apparition de ses soins supplémentaires. L'intérêt de cette informatisation est bien de contrôler le travail des soignants et de les responsabiliser quant à leurs pratiques. Cela constitue une difficulté : imposer et juxtaposer l'informatique dans les pratiques professionnelles. Même si cela semble anodin dans l'évolution d'une entreprise, il convient de reconnaître la difficulté à implanter cette pratique. En effet, si l'informatique peut permettre un ensemble de nouveautés, un autre regard et une nouvelle méthode de travail, il s'avère que son implémentation dans le milieu hospitalier ne s'est pas faite sans mal. Historiquement, la profession infirmière s'exerce essentiellement, traditionnellement, à l'oral. Le principe de devoir retranscrire l'intégralité de son travail attend une capacité d'adaptation importante, ainsi que du temps. Ajoutons également que le changement, même présenté comme innovateur, n'est pas toujours accepté à sa juste valeur, car il perturbe les habitudes. Nous pourrions pousser les contradictions en présentant le temps imparti devant un écran et non auprès d'un patient, mais nous terminerons par la difficulté technologique et sa prise en main plus compliquée pour l'ancienne génération d'infirmière, moins habituée à la présence digitale que les nouvelles générations. A ce jour, l'informatique s'est fortement démocratisée dans le milieu hospitalier et de nouvelles habitudes professionnelles se sont installées.

En revanche, le principe de contrôler les actions professionnelles internes n'étaient pas suffisant, car, encore une fois, un aléa est un événement pouvant être prévisible et donc évitable, surtout si les causes les plus fréquentes sont identifiées, analysées. C'est ainsi qu'un projet de loi fut décidé, visant à récompenser les meilleurs hôpitaux, c'est-à-dire ceux qui mettent en place le plus de stratégies, de plans d'action ou de barrières de sécurité. C'est ainsi que naquit, politiquement parlant, le projet « accréditation », ayant pour conséquence un remboursement plus intéressant, en fonction du niveau obtenu. Ce système de récompense permet donc d'éviter les excès de soins pour un meilleur contrôle du trajet de soins. Là encore, même si l'idée de base vise la réduction des dépenses en soins de santé, les changements sont présentés comme participant à l'amélioration continue et à la sécurité du patient, arguments parlant au personnel soignant puisque consistant en l'essence même de son travail. Il nous est donc permis d'affirmer que la démarche managériale peut être

en accord avec le travail infirmier, mais dans les faits, peut-on affirmer que cela est réellement que le cas ? L'accréditation est-elle un processus intéressé par une récompense visant à féliciter la gestion d'un hôpital et donc son management, ou valorise-t-elle réellement les pratiques professionnelles hospitalières dans le but d'améliorer la prise en charge des patients ? Autrement formulé, à qui profite le plus ce processus d'accréditation ? Pourtant, comment être contre un procédé visant à améliorer la prise en charge des patients ? Dans de nombreux hôpitaux, il a été constaté que beaucoup de projets se mettaient en place quelques mois avant le passage des accréditeurs, mais qu'une fois le macaron obtenu, on relâche la pression afin de retrouver une « stabilité » institutionnelle. Enfin, en conservant l'idée que l'accréditation est un mécanisme efficace d'amélioration de la prise en charge, à quel moment propose-t-on un retour du public cible, c'est-à-dire du personnel soignant ?

Nous constatons que le système entrepreneurial cherche et conçoit des stratégies visant à contrôler la production de ces services. Ce contrôle permet effectivement de garantir un niveau supposé optimal de performance. Il s'avère qu'un système ne se limite pas juste à la chaîne de production mais qu'un ensemble de paramètres peuvent intervenir dans l'optimisation du fonctionnement. Le fait d'en modifier une caractéristique de l'un de ces paramètres annexes peut entraîner des conséquences non négligeables sur la chaîne de production. Le concept même du management consiste à en étudier les effets mais également d'accompagner la mise en place de ces changements et à en favoriser la réussite, afin de répondre aux objectifs fixés. Dans l'univers hospitalier, depuis l'immersion de l'Etat dans la gestion, le système managérial s'est imposé comme le système de référence, permettant cette gérance et a entraîné toute une série de modifications. Celles-ci avaient pour objectif de contrôler le travail effectué en interne et de déterminer une ligne de conduite à suivre dans la prise en charge²⁴, ainsi que d'établir une liste d'événements non souhaités. Ce listage induit une prévisibilité dans leur apparition afin, finalement, de pouvoir les prévenir. Avec la vision de faire progresser et d'améliorer la situation, l'autorité accordée à ce système managérial, dans sa définition commune d'imposition, permet une avancée dans les pratiques professionnelles. Par l'intermédiaire d'objectifs à

²⁴ Comme les trajets de soins par exemple.

atteindre et d'outil nécessaire à la mise en place de procédures, il est donc possible d'établir un processus dont les étapes serviront à la validation des objectifs préfixés. S'il est vrai qu'il est compliqué de changer les habitudes, en général, incluant également les pratiques professionnelles, cette division des tâches est organisée dans la lignée hiérarchique, où chacun, à son niveau, possède un rôle et une responsabilité personnelle, ce qui est également le cas pour l'infirmier en chef d'unité.

III. L'infirmier en chef d'unité.

Bien établi dans la lignée hiérarchique, la fonction d'infirmier en chef d'unité est une fonction récente. En effet, même si les unités hospitalières possèdent depuis longtemps une personne ayant l'autorité décisionnelle, la monographie de fonction légale n'existe que depuis la mise en application de l'arrêté royal du 13 juillet 2006. C'est depuis cette date précise que l'Etat détermine les attentes de la fonction de cadre. Son application fait suite aux décisions politiques concernant les dépenses en soins de santé et sa volonté de diminuer les coûts, ou du moins les justifier. Il est à préciser qu'avant la parution de cet arrêté royal, la nomination à la fonction d'infirmier en chef d'unité se faisait sur base de critères propres à la hiérarchie. Ces critères pouvaient se fixer sur l'expérience d'un soignant, sur sa capacité à diriger ses collègues, sur sa faculté à imposer des règles ou encore sur base de connaissances de personne de référence. Autrement dit, n'importe qui pouvait accéder à cette fonction, sans conditions spécifiques particulières. Le principe de légitimer l'accession à la fonction permet de fixer des objectifs généraux à remplir, reprenant un ensemble de domaines propres à la gestion d'une équipe. Ce faisant, la nomination d'infirmier en chef d'unité ne se fait plus à la bonne volonté de, mais bien sur base de missions prédéfinies, définissant des objectifs à atteindre. Cela dit, si la gestion managériale d'une unité constitue une part importante et nécessaire au bon fonctionnement de celle-ci, nous remarquons qu'elle constitue l'essentiel du conflit entre le représentant de la fonction et l'équipe.

1. Son rôle managérial.

Afin de débiter l'explication de la fonction managériale, il convient de se baser sur l'arrêté royal du 13 juillet 2006²⁵. Cet arrêté définit les missions de l'infirmier en chef d'unité et se décompose en plusieurs parties :

- La première partie reprend les dispositions générales, en expliquant sa place dans la lignée hiérarchique et son intervention dans la construction de la politique générale de l'hôpital, ainsi que son rôle dans le contrôle et l'évaluation de l'équipe infirmière dont il a la charge.

²⁵ [Fonction d'infirmier en chef - 13 JUILLET 2006 \(afiso.be\)](http://afiso.be)

- La seconde partie concerne l'orientation qu'il sera donné aux activités professionnelles au sein de l'unité dont le cadre aura la charge. Ces activités correspondront aux critères fixés par la hiérarchie infirmière et prendront en considération les innovations prévues à cet effet, les modifications d'outils mise à disposition ou des procédures établies afin de répondre aux attentes hiérarchiques.
- La troisième partie permet d'organiser le travail des membres de son équipe, visant à assurer la qualité de la prise en charge et la continuité des soins destinés au patient. Les droits du patient quant aux pratiques professionnelles doivent être pris en considération.
- La quatrième partie tourne autour de la gestion et de l'organisation de l'équipe soignante afin de garantir la continuité de la prise en charge des patients. Elle sous-entend la répartition et l'affectation horaire du personnel, l'accueil et la prise en charge des étudiants mais également de l'ambiance de travail entourant le personnel.
- La cinquième partie concerne la gestion matérielle des locaux et des biens présents dans son unité.
- La sixième partie correspond à la formation continue de son personnel. Il aura la responsabilité d'inventorier les besoins en formation, d'inciter son personnel à suivre des formations, à soutenir l'évolution de la carrière de l'équipe et à favoriser la notion de formation continue. Dans cette rubrique est également abordée la prise en charge des nouveaux collaborateurs et le suivi du cadre dans l'apprentissage des pratiques liées à l'unité.
- La septième et dernière partie concerne l'aspect collaboratif avec les disciplines ayant un lien professionnel avec l'unité, comme le domaine médical et paramédical associé et les enseignants/maitres de stage des étudiants venant en stage dans l'unité.

Comme précisé ci-dessus, l'arrêté royal reprend les différents domaines attachés à la gestion d'une équipe professionnelle. Si nous poussons le raisonnement plus loin, il ne donne que des pistes à suivre sans en donner des résultats à atteindre. Le niveau des objectifs reste subjectif à la personne qui en a la responsabilité, ou de sa hiérarchie. Il est courant, dans le management, de définir un ou plusieurs objectifs à atteindre.

Dans son livre, "Libre d'obéir : le management, du nazisme à aujourd'hui", J. CHAPOUTOT explique comment le concept du management en est arrivé à être ce qu'il est aujourd'hui. A la fin de la seconde guerre mondiale, les généraux de l'armée nazie ont dû se reconvertir professionnellement parlant. Or, l'histoire a démontré

l'efficacité des attaques de l'armée allemande lors de l'invasion de l'Europe, ce qui implique une organisation efficiente, compte des résultats rapides. L'un de ses généraux notamment, Reinhold Höhn, a créé une école de management de Bad Harzburg où il enseigne les principes d'encadrement issu de son expérience militaire. Selon ses principes, il serait plus productif d'émettre des missions à remplir pour l'encadrement d'une équipe, tout en laissant la liberté de déterminer les actions à mettre en place afin de les concrétiser. Ces missions sont sous forme de thèmes généraux pour lesquels l'encadrant déterminera lui-même la marche à suivre afin de remplir les objectifs demandés. Une critique²⁶ ouverte du livre accuse l'auteur de faire l'amalgame entre plusieurs aspects et de rallier l'idée du management à la théorie du nazisme et accuse l'auteur de vouloir diaboliser le management à des fins de propagande. L'idée n'est pas de comparer l'utilisation de cette théorie dans le contexte de la seconde guerre mondiale et de ses conséquences morbides, mais bien de retenir l'idée d'afficher un but à atteindre sans en déterminer le processus de validation, de permettre à un manager, de déterminer les procédures à instaurer afin de confirmer les objectifs. Le principe de laisser ce choix permet également de diviser la tâche générale. Dans le cadre de la seconde guerre mondiale, l'objectif finale était la victoire militaire. Le fait de diviser les actions amène une potentialisation de celles-ci en vue d'une victoire finale : ne pas tout miser sur une seule stratégie qui pourrait se conclure sur un résultat catastrophique, surtout si celle-ci se base sur des théories ne prenant pas en considération la réalité du terrain. Cela revient à pratiquer une forme de délégation, tout en ajoutant une part de liberté dans les décisions à prendre. Dans la sphère militaire, même si l'objectif est de remporter une victoire, le principe de laisser le choix décisionnel sous-entend une motivation supplémentaire : celle de rester en vie. Cette motivation induit une implication plus importante dans l'élaboration d'une stratégie efficace et le moins risqué possible : La défaite n'est pas envisageable, puisque synonyme de mort. En ce qui concerne l'infirmier en chef d'unité et l'application de l'arrêté royal, l'effet recherché est le même. Précisons, tout de même, que les conséquences d'une gestion inefficace ne se solde pas, contrairement à la vision militaire, par la mort de l'équipe²⁷.

²⁶ [Non, les managers ne sont pas des nazis ! - Contrepoints](#)

²⁷ Quoique...

Ce n'est pas l'arrêté royal qui va définir les résultats à atteindre, mais bien diviser en mission définie, permettant l'optimisation d'une organisation efficace. Il reste de la responsabilité du faisant fonction à déterminer le niveau de réussite de chacune de ses missions. Cette responsabilité entraîne donc une certaine pression car il doit pouvoir justifier les objectifs ainsi que les résultats qu'il obtient. Une autre difficulté, dans l'encadrement d'une équipe, est de ne pas maîtriser les actions du processus : le cadre reste dépendant de la manière dont les actions seront entreprises par son équipe, en façon du bon vouloir des gens. Cette dépendance peut engendrer une pression autoritaire sur les encadrés, risquant de créer une source de conflit entre lui et son équipe. Nous y reviendrons plus tard dans notre travail.

Il est également à noter que les institutions hospitalières possèdent encore un atout leur permettant de conserver une part d'influence sur la fonction. En effet, lors de l'embauche et du choix de la personne assurant la fonction d'infirmier en chef d'unité, hormis les diplômes et autres expériences nécessaires pour y prétendre, il est possible d'influencer le choix du candidat en fonction des critères personnels de celui-ci. Ce procédé est possible par une technique couramment employée dans le recrutement de postes managériaux : les tests d'assessment²⁸. En effet, les seules conditions légales et obligatoires pour accéder à la fonction est de posséder un diplôme d'infirmier gradué, accompagné d'un diplôme de formation de cadre de santé ou d'un master en art infirmier ou santé publique. Il peut également être demandé une certaine expérience en tant qu'infirmier. Se baser uniquement sur les diplômes ne permet de choisir son candidat. *« L'assessment permet d'évaluer objectivement les qualités et la motivation d'un candidat (jeune diplômé, personne expérimentée, cadre, agent de maîtrise, etc.) à un poste particulier. Ce processus d'évaluation s'appuie sur des entretiens et des tests psychotechniques (tests d'aptitude et de personnalité). Il comprend également des mises en situation concrète qui permettent d'observer le comportement des candidats, de vérifier leurs compétences techniques et de détecter leurs compétences comportementales »*²⁹. Ils peuvent être passés en interne par le service des ressources humaines ou par voie externe à l'entreprise et permet de fournir des informations complémentaires sur un candidat dans sa pratique managériale.

²⁸ [Assessment : définition simple et détaillée \(lesechos.fr\)](http://lesechos.fr)

²⁹ Ibidem.

2. Son conflit avec la profession infirmière.

Si la présence d'un infirmier en chef d'unité est courante, il n'est pas exceptionnel de s'apercevoir qu'il fait rarement l'unanimité au sein de son équipe. Les causes de ces désaccords sont multiples et variées, variant en fonction des différentes personnalités constituant cette équipe. Ces causes peuvent reprendre l'organisation des congés, des pratiques professionnelles, de la relation entre le cadre et son équipe, ou encore dans la manière de gérer les conflits et les décisions prises, parfois de façon arbitraire. Quelle que soit le domaine concerné, la liste est reprise dans l'arrêté royal dont nous avons parlé précédemment et de ses sept chapitres détaillant la fonction de l'infirmier en chef d'unité. La raison de ces désaccords résulte d'une incompréhension entre les décisions managériales prises par le cadre et sa cible directe, soit son équipe, dont il a la charge.

Pour tenter de trouver une explication à ces causes, nous avons essayé d'appréhender un nouveau concept : L'approche systémique. Lors de nos recherches, un essai³⁰ a attiré notre attention, pourtant concernant un sujet différent de l'univers hospitalier : Ce texte a pour sujet le développement durable. Pourtant, loin de maîtriser cette approche, et en parcourant le texte de façon transversale, il nous a paru intéressant de s'attarder sur certains concepts et certaines phrases ont attiré notre attention, à commencer dans l'introduction par le passage tiré d'un autre livre³¹. « *Les plus grands malheurs de l'humanité naissent de malentendus, et non pas comme le veut la polémique partisane, de la perversité des uns triomphant de la bonté naturelle des autres. Mais les pires malentendus, à leur tour, naissent de confusions faites sur les mots. Il n'y a pas de « question de mots » au sens futile, accoutumé, parce que tout est d'abord question de mots, au sens précis et définitif de l'expression. Si nous ne partons, dès nos premières démarches, d'une définition concrète des mots en jeu, la partie est perdue d'avance ou plutôt elle va se jouer dans un domaine où ne subsiste plus ni sanction ni arbitrage, où chacun peut prétendre d'avoir gagné ; où la victoire de l'un n'est pour l'autre que tricherie. J'appelle sanction le simple jugement de vérité ou d'erreur, dans un domaine où quelques vérités fondamentales sont reconnues.* ». Dans le développement du texte,

³⁰ [La théorie des systèmes et systémiques \(psychanalyse.com\)](http://www.psychanalyse.com)

³¹ Dents de Rougemont « Penser avec les mains », Edition Gallimard, 1932.

et selon notre interprétation, l'approche systémique pose la question de reconnaître deux systèmes, deux approches différentes et de pouvoir définir, pour commencer, la définition des termes des objectifs, afin de pouvoir créer, entre les deux, une forme d'homéostasie. Celle-ci permettra aux deux systèmes d'exister dans leurs univers respectifs, tout en fonctionnant l'un avec l'autre, de façon à créer une collaboration, un partenariat entre eux, voire une potentialisation de leurs pratiques. Il convient malgré tout de commencer par utiliser le même sens aux mots utilisés. Par la suite viendra les objectifs communs à élaborer.

Comme nous avons pu le voir lors du chapitre précédent sur l'histoire de l'hôpital et son évolution, nous avons précisé que pas mal de changements sont apparus dans le courant de ces deux dernières décennies. La majorité de ces changements a été décidée et imposée par les directions hospitalières, souhaitant s'améliorer dans le domaine de la gestion et du contrôle. Cependant, la manière d'instaurer ces changements s'est faite avec une approche subtile : On présente le changement comme une innovation, une amélioration des pratiques visant à faciliter le quotidien professionnel, en le gratifiant de valeur positive. Ne pas l'adopter revient à être dépassé par l'avancement technique et professionnel, tout en ne répondant pas aux valeurs positives de l'institution. Le chantage affectif et moralisateur, précédemment décrit, présente le changement comme nécessaire, voire inévitable si l'on souhaite rester une entreprise efficace.

Or, si nous nous attardons sur certaines de ces innovations, certaines ne tiennent pas compte de la réalité du terrain et ne sont présentes que pour répondre aux objectifs managériaux. A titre d'exemple, nous pouvons citer l'informatisation du dossier patient ou encore l'accréditation. L'informatisation modifie la retranscription du travail infirmier et surtout le temps nécessaire pour le réaliser. Non habitué à compléter des données informatiques, une période de transition est nécessaire afin de s'y habituer, compte tenu des facilités à prendre en main la technologie informatique, absent des cursus de formations infirmières. L'âge des praticiens de l'art infirmiers est également un facteur déterminant.

Un autre exemple développé ci-dessus reprend le processus d'amélioration continue, plus couramment appelé accréditation. Ce processus tente de répondre à une demande d'amélioration de la gestion des pratiques professionnelles hospitalières. Il est sanctionné lors d'une présentation finale, déterminant le niveau de chaque

hôpital. Afin de répondre correctement aux attentes des évaluateurs, il a été fréquemment décidé de mettre par écrit, sous forme de procédure, l'activité des travailleurs et cette rédaction a été confiée aux travailleurs eux-mêmes, puisqu'ils sont les possesseurs de ce savoir-faire, et donc les plus aptes à les expliquer. Si la sanction finale peut amener une sensation de fierté et de réussite, il n'en reste pas moins que la charge de travail s'est vue accentuée. Précisons également qu'une fois l'évaluation passée, toute la démarche est comme mise en pause, puisque chronophage et malgré tout anxiogène.

Tous ces changements ou innovations ont été imposés par la direction hospitalière afin de répondre aux objectifs managériaux. L'infirmier en chef d'unité, faisant partie de cette lignée décisionnelle, se retrouve en position de contraindre la mise en place de ces innovations, étant responsable des résultats de son unité. A cet instant rentre l'analyse, par l'approche systémique, des causes d'un potentiel conflit entre l'infirmier en chef d'unité et ses subordonnées. En effet, l'imposition contraint d'effectuer les tâches mais sans prendre en considération l'impact sur l'autre système. Aussi, posons la question de savoir si, en considérant l'avancement et les avantages que le changement peut apporter pour un système, en est-il de même pour l'autre système impacté ? Le concept d'accréditation, sa mise en application et ses objectifs finaux apportent-ils la même satisfaction aux deux systèmes, entraînant de ce fait une motivation et une implication, nécessaire à la réalisation de la tâche ? L'imposition de l'informatique dans les pratiques soignantes est-elle considérée par tous comme une avancée positive ou une contrainte à la charge de travail ? L'infirmier en chef d'unité, étant l'intermédiaire entre ses subordonnées et la hiérarchie, tant départementale qu'institutionnelle, cherche-t-il réellement à répondre à ses missions managériales, tout en recherchant la satisfaction du personnel dont il a la responsabilité ? Dans une grande majorité des cas, le but est bien de satisfaire sa hiérarchie, en cherchant à obtenir les meilleurs résultats au projet, prouvant ainsi ses capacités de gestionnaire. Dès lors, comment ne pas créer un conflit avec l'autre système qui, de son côté, peut se sentir lésé et ainsi perdre toute motivation ou implication professionnelle. Après tout, quelle autre possibilité que d'obéir laisse-t-on, puisqu'il n'existe que peu de possibilité d'interagir ?

Une entrevue avec un cadre d'une institution hospitalière nous a présenté une autre vision sur l'évolution du rôle de l'infirmier en chef d'unité depuis l'instauration de

l'arrêté royal de 2006. Nous lui avons posé la question si la fonction avait changé et il nous a expliqué qu'avant l'arrêté royal, l'infirmier en chef d'unité possédait plutôt un rôle d'adjoint au médecin du service, réalisant le tour du service et retranscrivant les ordres médicaux, voire à remplir les ordonnances à sa place, quitte à laisser l'équipe se débrouiller seule en cas de problème d'organisation de l'unité, en cas de manque de personnel. L'application de l'arrêté royal a permis de recentrer l'activité de l'infirmier en chef d'unité sur l'organisation fonctionnelle de l'unité à sa charge et non à l'ignorer en reportant la responsabilité sur son équipe. L'intervenant nous précise que cela a permis une meilleure gestion, un recentrage de la fonction sur son équipe, du coup plus encadré. Toutefois, une analyse différente peut s'envisager. Nous considérons que la première analyse conclut au principe que l'abandon de certaines responsabilités de la fonction au détriment de l'équipe, qui devra s'organiser par elle-même, vers une activité plus encadrante et donc moins éprouvante pour l'équipe est une amélioration certaine. Une seconde analyse est également possible, en concluant que la transition entre le choix de ne pas assurer son rôle, induisant une certaine implication, contrainte certes mais laissant la possibilité de s'organiser par soi-même, vers un rôle d'organisateur, plus fidèle à la monographie de fonction, entraînera la résignation de l'équipe à obéir aux ordres qui leur seront imposés, sans la capacité d'interférer dans son application. Nous ne nous avancerons pas sur laquelle de ces analyses sera la plus fiable, puisque les deux versions sont argumentables. Toutefois, force est de constater qu'aujourd'hui l'implication de la fonction managériale ne relève plus de la responsabilité de l'équipe.

IV. Prospectives.

Le terme prospectivité³² reprend la tentative d'envisager l'avenir vers ce qu'il pourrait convenir. Le Larousse définit ce terme comme la « *science ayant pour objet l'étude des causes techniques, scientifiques, économiques et sociales qui accélère le monde moderne, et la prévision des missions qui pourraient découler de leurs influences conjuguées* ». Le principe de rechercher les causes d'un conflit peut permettre de l'envisager et de tenter de l'anticiper afin de le prévenir. Dans le cadre de la fonction de l'infirmier en chef d'unité, la question ne se porte pas sur le fonctionnement managérial, puisque celui-ci est défini et imposé par l'Arrêté royal du 13 juillet 2006 et est repris, généralement, par la monographie de fonction institutionnelle des établissements hospitaliers : L'autorité, qui découle de cette fonction, est censée garantir le bon fonctionnement de l'unité en question. La question réelle de la problématique se pose sur le relationnel entre la fonction de cadre et l'équipe encadrée. Doit-on considérer l'autorité acquise comme suffisante pour uniquement imposer des règles ? Comment laisser de l'autonomie à son équipe si celle-ci ne s'accorde pas aux objectifs managériaux fixés ? Et, dans ce cas, faut-il revoir les objectifs ou le comportement ?

Notre stage nous a également permis de nous poser ce genre de questionnement. Recontextualisons afin de cadrer le sujet. Notre stage s'est déroulé dans l'enceinte d'un club sportif, pratiquant la boxe thaïlandaise. Lors de l'observation de la pratique de cet art martial, une particularité s'est fortement ressentie : Le silence pendant les séances d'entraînement. Même après nous être permis de poser une question à un adhérent, celui-ci nous a demandé de ne pas parler, puisque le règlement intérieur du club le lui impose. Lorsque nous demandons à l'enseignant le pourquoi de cette règle, il nous répond que le silence permet de capter l'attention des adhérents, afin qu'ils perçoivent les détails d'une technique à apprendre et qu'ils restent attentifs pendant les heures de cours. Notre questionnement a évolué sur le pourquoi cette règle est-elle si bien respectée. Evidemment, l'une des premières raisons est la punition collective, où pour un seul dérogeant à la règle, l'ensemble des participants aux cours récoltait une sanction éprouvante physiquement. Mais au-delà de l'aspect sanction, une autre raison devait forcément justifier le respect de cette règle

³² [Définitions : prospectif, prospective - Dictionnaire de français Larousse](#)

« liberticide », puisque les adhérents revenaient aux séances suivantes. Etant nous-mêmes pratiquant d'art martiaux depuis quelques décennies, les dernières séances d'entraînement se déroulaient dans une ambiance que nous qualifierons de familiale, avec bavardages et boutades, tout en restant attentif et sérieux, un cadre détendu. Cet aspect très contradictoire nous a interpellé dans notre observation. Est-ce que le respect de la règle est une question de motivation ? Nous ne le pensons pas puisque les adhérents font le choix de participer aux cours. Cette fameuse raison se retrouve dans l'aspect compétence et savoir-faire. Pour le professeur, il est plus aisé de dispenser ces cours dans une ambiance calme et respectueuse, car il dispose de l'attention de ces élèves. Pour les adhérents, la motivation d'apprendre une nouvelle technique et de la maîtriser, suffit à les amener à respecter le silence nécessaire, d'une part par « crainte » de la sanction collective, mais également, dans le souci d'apprendre correctement, par le biais de l'observation. La différence avec notre propre expérience de la pratique des arts martiaux se manifeste sur le principe que l'apprentissage des techniques de base est un aspect qui se veut maîtriser, puisque pratiqué depuis de nombreuses années, d'où l'ambiance plus détendue. Précisons tout de même qu'il y avait beaucoup de nouveaux apprenants durant le stage d'observation, tandis que notre pratique personnelle se déroulait avec d'autres personnes d'un niveau confirmé

Si nous retranscrivons cette observation dans une pratique professionnelle plus ciblée, en reprenant l'analyse des systèmes cités précédemment dans notre travail, il devient plus clair que les règles et les objectifs régissant le rôle managérial de la fonction d'infirmier en chef d'unité ne sont pas prioritaires pour une équipe soignante, dont les objectifs, premièrement, sont destinés vers les patients et leurs prises en charge, mais, secondement, que leur maîtrise professionnelle leur permette un degré personnel d'obéissance quant aux respects des règles managériales. Il nous semble donc indispensable, pour « obtenir » ce respect, de faire prendre conscience de l'importance qu'elles peuvent avoir sur la gestion d'une unité et de l'impact qu'elles peuvent entraîner sur la pratique soignante. Tous les changements qui se sont opérés au sein de l'univers hospitalier sur ces dernières décennies ont bouleversé les pratiques professionnelles soignantes. Même si, dans l'ensemble, ces bouleversements ont fini par entrer dans les mœurs hospitalières, certains restent mal perçus par le personnel soignant. Il serait donc intéressant de rechercher à

pérenniser leurs mises en place en investiguant sur l'impact qu'elles peuvent avoir sur le quotidien.

Une autre approche nous a été révélée lors d'un entretien avec un cadre, lors d'un débat sur le sujet de notre travail. Celui-ci a reconnu être en accord avec notre théorie, tout en affirmant l'inverse. Il s'explique sur le principe que la recherche de la participation d'une équipe dépend aussi de facteurs internes à ce groupe, notamment concernant l'autonomie ou la capacité à interagir entre eux pour aller vers un but professionnel commun. Il s'agit effectivement de contraintes pouvant renforcer les conflits puisque la communication professionnelle n'est pas une évidence lorsqu'il s'agit de l'organisation managériale d'une unité. Toutefois, nous pensons que l'apparition d'une dynamique organisationnelle peut apparaître si elle permet d'éviter la coercition, encore plus si la démarche provient du cadre lui-même. Quelles sont les raisons de ce manque de solidarité ? Là encore, tout choix s'accompagne d'argument, arguments pouvant participer à la prise de décision, même s'ils sont contraires au but primaire. Nous pourrions même aller plus loin en affirmant que les arguments contraires peuvent révéler certaines limites à considérer. La possibilité de pouvoir s'exprimer dans l'objectif de performer, dans des conditions plus adaptées aux capacités et aux désidératas de l'équipe, peut entraîner une motivation, voire une implication accrue. Précisons que cette démarche ne revient pas à abandonner ses responsabilités de gestion managériale, mais bien à potentialiser les résultats.

Une dernière raison justifiant ce travail réside dans une phrase que nous avons souvent entendu au cours de ces quatre années d'études et dans les différentes discussions que nous avons eu : *Voici ce qui est attendu de vous....* Il nous paraît également important de rappeler que nous n'avons aucune expérience concernant la fonction d'infirmier en chef d'unité. Si ces quatre années d'études nous ont permis d'obtenir un bagage de savoir, il ne permet pas de parler de compétences ou encore de savoir-faire ou de savoir-être. L'idée d'arriver à la fonction sans expérience ou vécu professionnel n'envisage que moyennement l'entrée dans un fonctionnement où l'imposition par autorité acquise, puisqu'elle suggère une réactivité décisionnelle et une adaptabilité importante. Ces capacités ne s'acquièrent qu'avec l'expérience et envisager le caractère inné de celles-ci reviendraient à imposer arbitrairement ses décisions en pensant qu'elles seront les meilleurs.

CONCLUSION.

De manière générale, une fonction, dans sa définition commune, représente le travail à effectuer pour un poste précis. Cette fonction s'accompagne d'une autorité qui lui est octroyée, lui permettant de remplir les objectifs visés. Comme développé dans notre travail, quel que soit le niveau observé, macroscopique par la politique et ses applications, mésoscopique par l'intermédiaire des entreprises ou microscopique concernant le poste d'infirmier en chef d'unité, l'autorité confère une capacité décisionnelle importante. Au niveau politique, l'autocratie amène généralement une situation tendue entre les lois imposées et les personnes concernées. Au sein d'une entreprise, même si la création de celle-ci repose sur l'organisation autour d'un concept initial de production de service ou de biens, il existe, par le biais de l'autorité, un écart entre la vision organisationnelle et le ressenti des employés. Il en est de même pour l'infirmier en chef d'unité, d'autant qu'il est le relai, l'intermédiaire direct entre la hiérarchie organisationnelle d'une unité et son personnel soignant. L'arrêté royal en définit les domaines dont il aura la responsabilité. Rappelons également que les notions de despotisme, d'autoritarisme ou autres, ne sont que question de point de vue : Si l'imposable nous irrite, nous le considérerons comme tel, tandis que si nous le cautionnons, nous pouvons en retirer quelques avantages. L'idée de notre travail n'est pas de contester cette autorité, puisqu'elle s'avère nécessaire dans le cadre de gestion, mais bien d'observer les conséquences d'une centralisation de ce pouvoir décisionnel. En effet, l'autorité entraîne souvent un amalgame entre la prise de décision et l'imposition de celle-ci. Si nous devons retenir une chose de nos quatre années de formation, c'est bien l'avantage indéniable que nous pouvons retirer du partage d'expérience et de l'argumentation. Si nous provenons tous d'unité ou d'hôpitaux différents, nous possédons chacun une vision personnelle concernant un sujet et le principe de partager ces visions peuvent amener à en comprendre une opposée à la nôtre. L'idée même de rassembler plusieurs versions, plusieurs interprétations ne peut qu'engendrer le débat, pouvant ainsi apporter des pistes d'amélioration à suivre.

Annexe

Mots clés :

- Autorité.
- Autocratie.
- Politique.
- Gestion.
- Management.
- Relation interpersonnelle.
- Prise de décision.
- Concertation.
- Délégation.

Bibliographie.

Revue :

- LUONG J., *Les soins continuent*, in Hospitalis.be, n°3, Juillet/aout/septembre 2006, pp.6-8.
- DESIR D., *Bilan de santé du ministre Rudy Demotte*, in Hospitalis.be, n°2, Avril/mai/juin 2007, pp. 11-15.
- DEVOS D, *Zorgnet plaide en faveur d'un système d'accréditation*, in Hospitalis.be, Juillet/septembre 2010, p.6.

Ouvrages :

- CHAPOUTOT J., *Libres d'obéir : le management, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, 2021, 142p.
- GORI R. et DEL VOLGO M.J., *La santé totalitaire : Essai sur la médicalisation de l'existence*, Barcelone, Champ essais, 2014, 330p.
- BIDET F., *Manager positif : 21 clés pour changer votre management*, Bretigny sur Orge, Amazon, 141p.

Sites internet :

- [Platon et Socrate : quelles différences et divergences personnelles, philosophiques, politiques et sociales - Matière et Révolution \(matierevolution.fr\)](http://matierevolution.fr)
- [1Définitions : autorité, autorités - Dictionnaire de français Larousse](http://dictionnaire.larousse.fr/definition/autorite)
- [Françoise Dolto : une psychanalyste en avance sur son temps : Femme Actuelle Le MAG](http://lemag.fr)
- [Education positive | Les 5 clés pour tout comprendre \(mykidishappy.com\)](http://mykidishappy.com)
- <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/management>
- [leadership | Définition | Perspective Monde \(usherbrooke.ca\)](http://usherbrooke.ca)
- <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/politique>
- [Définitions : pouvoir, pouvoirs - Dictionnaire de français Larousse](http://dictionnaire.larousse.fr/definition/pouvoir)
- [Liste de formes de gouvernements — Wikipédia \(wikipedia.org\)](http://wikipedia.org)
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/narcissisme/53795>

- [Définitions : idéologie - Dictionnaire de français Larousse](#)
- [Comment fonctionne l'article 49.3, utilisé pour la onzième fois par Elisabeth Borne ? \(lemonde.fr\)](#)
- [Qu'est-ce que l'État-providence ? | vie-publique.fr](#)
- [Définition - Entreprise | Insee](#)
- <https://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise#>
- [Définitions : monarchie - Dictionnaire de français Larousse](#)
- [Paternalisme industriel | Lexique Histoire-Géographie-Enseignement Moral et Civique \(lewebpedagogique.com\)](#)
- [Travail à la chaîne - LAROUSSE](#)
- [Fonction d'infirmier en chef - 13 JUILLET 2006 \(afiso.be\)](#)
- [Non, les managers ne sont pas des nazis ! - Contrepoints](#)
- [Assessment : définition simple et détaillée \(lesechos.fr\)](#)
- [La théorie des systèmes et systémiques \(psychaanalyse.com\)](#)
- [Définitions : prospectif, prospective - Dictionnaire de français Larousse](#)

Divers :

- Cours de « l'Economie politique de la santé », de P. Vantomme, année 2020-2021, 94.p.
- Cours de « Psychosociologie appliquée aux relations de travail », de P. Vantomme, année 2019-2020, 107 p.

Abstract.

Être infirmier en chef d'unité : voilà l'objectif de cette formation. Mais qu'est-ce cela signifie-t-il exactement ? Lorsque nous entrons dans une fonction d'autorité, il devient inévitable de dépendre des actes de nos subordonnées, puisqu'ils effectueront le travail. C'est dans cette relation de travail que va s'orienter notre travail. Si l'infirmier en chef d'unité possède, par le biais de son autorité, une capacité décisionnelle, il n'en reste pas moins qu'il est responsable de la gestion de son unité avant tout.

En observant d'autres champs d'application, il est possible d'entrevoir d'autres résultats, d'autant que ces autres champs ont une interaction sur les objectifs de l'infirmier en chef. Cette analyse peut nous amener à identifier les causes de comportements autocratiques pouvant être considérés comme négatifs, mais aussi à comprendre pourquoi en est-on arrivé à ce stade. Seulement, doit-on s'arrêter à cela ? N'y a-t-il aucune alternative à cela ? Et s'il s'avère que la situation le nécessite, devons-nous nous résoudre à cette finalité ?